



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU A NÁVRHY NA
JEJÍ ZVÝŠENÍ**

EVALUATION OF CORPORATE PERFORMANCE AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Vodičková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Klára Vodičková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na její zvýšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Výkonnost podniku
Analýza současného stavu podniku
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede vícekritériální hodnocení manažerských přístupů a výkonnosti vybraného podniku metodou Start. Na základě této analýzy navrhne opatření pro budoucí zvyšování výkonnosti zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. Národní cena kvality ČR - Model START. 1. vyd. Praha: TISKAP, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Centropen, a. s. První část práce obsahuje definice výkonnosti a jednotlivé metody měření výkonnosti podniku. V praktické části je představena analyzovaná společnost a charakterizována její současná situace. Následně je zpracováno hodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí dotazníku dle Modelu START, který vychází z Modelu Excellence EFQM. V závěrečné části jsou předloženy návrhy a doporučení pro zlepšení současně situace.

Abstract

The master thesis is focused on the performance evaluation of company Centropen, a. s. The first part of the thesis contains definitions of performance and individual methods of business performance measurement. The practical part introduces the analyzed company and describes its current situation. Subsequently, the evaluation of the performance of the selected company is done using the START Model questionnaire, which is based on the EFQM Excellence Model. Suggestions and recommendations for improving the current situation are presented in the final part.

Klíčová slova

Výkonnost, hodnocení výkonnosti, Model Excellence EFQM, Model START, návrhy na zlepšení výkonnosti

Key words

Performance, performance measurement, EFQM Excellence Model, START Model, suggestions for performance

Bibliografická citace

VODIČKOVÁ, Klára. *Hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na její zvýšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119649>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2019

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady a připomínky při zpracování této závěrečné práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Ing. Petru Žahourkovi, CSc. a Jaroslavě Komínové za poskytnuté informace, které napomohly k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODIKA.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 Definice základních pojmů.....	13
1.1 Výkonnost.....	13
1.2 Výkonnost podnik.....	14
1.3 Ekonomická výkonnost.....	14
1.4 Sociální výkonnost.....	14
1.5 Sebehodnocení.....	15
1.6 Excellence.....	15
2 Výkonnost podniku.....	16
2.1 Měření výkonnosti podniku.....	16
2.1.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti.....	17
2.1.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti.....	18
3 Nástroje měření podnikové výkonnosti.....	20
3.1 EFQM Model Excellence.....	20
3.2 Národní cena kvality ČR.....	24
3.3 Model START.....	25
3.4 Model START PLUS.....	29
3.5 Model START EUROPE.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
4 Charakteristika společnosti.....	35
4.1 Základní údaje o společnosti.....	35
4.2 Organizační struktura.....	36
4.3 Historie Centropen a. s.	38
4.4 Společenská odpovědnost.....	39
4.5 Zhodnocení vývoje výsledku hospodaření.....	40
5 Analýza dle modelu START.....	42
5.1 Předpoklady.....	44
5.2 Výsledky.....	49

5.3	Shrnutí výsledků dotazníku	54
6	Vlastní návrhy řešení.....	58
6.1	Pracovníci - výsledky	58
6.2	Pracovníci	63
6.3	Zákazníci – výsledky	68
6.4	Strategie	71
6.5	Vedení.....	72
6.6	Partnerství a zdroje.....	73
6.7	Procesy, produkty a služby	74
6.8	Společnost – výsledky	74
6.9	Klíčové – výsledky.....	75
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	83
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

V současné době, která je plná neustálých změn, je důležité, aby se společnosti flexibilně přizpůsobovaly novým trendům. Společnosti se snaží dosáhnout co nejvyššího postavení na daném trhu s využitím dostupných prostředků. Proto je podstatné znát externí prostředí společnosti (legislativu, zákazníky, konkurenční podniky), ale i vlastní možnosti firmy (zaměstnanci, procesy, technologie). Díky znalosti prostředí si společnost může udržet svoji pozici, zlepšit ji nebo pružně a v co nejkratší době reagovat na vzniklé změny.

I v otázce hodnocení výkonnosti podniku jsou výrazné změny. Společnosti se často odvracejí od tradičních způsobů měření výkonnosti. Tyto metody se zaměřovaly hlavně na minulost a současnost a vycházely z finančních ukazatelů, které hodnotí společnost jako celek, ale zde je opomíjen důležitý lidský faktor. Moderní trendy v měření výkonnosti podniku se zaměřují na budoucnost a vedle finančních ukazatelů stojí i nefinanční ukazatelé. Mezi modely patří EFQM Excellence, ze kterého vychází Model START, který porovnává společnost s konkurencí.

Nástroj, který by společnosti neměly opomíjet při analýze výkonnosti podniku, je sebehodnocení. Často se společnosti zaměřují na analýzy konkurence a opomíjejí hodnocení vlastní organizace, ze kterého získávají informace o přednostech firmy, slabé stránky, které mohou využít příležitosti k budoucímu zlepšování a rozvoji. Vedení firmy by se mělo nad těmito informacemi zamyslet a zkoumat podstatu fungování firmy.

CÍLE PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je provést zhodnocení výkonnosti společnosti Centropen a. s. na základě zvoleného Modelu START a následně navrhnout vhodná opatření pro zlepšení výkonnosti zvoleného podniku. Pro splnění hlavního cíle diplomové práce je důležité stanovit a splnit následující dílčí cíle.

1. Objasnění teoretických poznatků – vymezení základních pojmů, které jsou potřebné k tématu hodnocení výkonnosti a popis jednotlivých metod hodnocení, které budou využity v analytické části. Stěžejní část teoretické části bude věnována moderním ukazatelům výkonnosti, a to popisu zvoleného modelu START, který je základem pro vypracování analytické části.
2. Představení zvolené společnosti – v analytické části bude podrobně popsán subjekt, jenž je předmětem hodnocení. Podnik bude představen od jeho historie, předmětu podnikání, organizační struktury, až po společenskou odpovědnost firmy.
3. Využití teoretických poznatků – hlavní náplní analytické části bude dotazníkové šetření dle zvoleného Modelu START, z kterého získaná data budou dále zpracována a vyhodnocena.
4. Zjištění silných stránek a oblastí pro zlepšení – ze získaných dat bude možné identifikovat silné stránky a příležitosti, které by společnost mohla využít pro zlepšování
5. Navrhnutí opatření pro zlepšení – ze zjištěných problémových oblastí, budou následně formulované vlastní návrhy řešení, které by zkoumaná společnost mohla využít pro budoucí zvyšování výkonnosti.

Pro zpracování diplomové práce budou použity tyto **metody**:

Metoda **analýza a syntéza**

Analýza představuje myšlenkové rozdělení celku jednotlivé části. Analýza bude použita jako metoda pro získání informací o společnosti, rozdělit je na důležité a méně důležité a zjednodušit tyto informace. Syntéza spojuje části vydělené analýzou v celek. Syntéza bude použita při tvoření návrhů.

Metoda **indukce a dedukce**

Indukcí je míněn proces usuzování obecného závěru na základě více poznatků o jednotlivých částech. Bude využita při zobecnění poznatků.

Dedukcí se rozumí usuzování od obecného závěru k zvláštnímu, tedy postup od obecného k jednotlivému. Dedukce bude využita při stanovení závěrů v praktické části.

Hlavní metodou, která bude v této práci využita, bude dotazníkové šetření. Toto šetření patří mezi nejpoužívanější pro sběr dat. Model START, který jsem pro společnost Centropen zvolila, jako vhodný nástroj pro hodnocení výkonnosti společnosti, vychází ze souboru otázek, které dotazované osoby společnosti vyplní. Otázky v dotazníku jsou pevně určeny Radou kvality. Dotazník bude odeslán deseti respondentům elektronickou formou. Dále v práci bude pro upřesnění použita metoda rozhovoru. Rozhovor bude uskutečněn s pracovníkem vrcholového vedení a vedoucí oddělení personalistiky.

Tato diplomová práce se skládá ze tří oblastí.

- První (teoretická) část práce je dále rozdělena do několika podkapitol, které se zaměřují na vysvětlení obecných pojmů jako výkonnost, měření a jeho významem. Dále jsou popsány moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku vycházející z Modelu Excellence EFQM, mezi které jsou řazeny metoda START, START PLUS a START EUROPE.
- V druhé (praktické) části je nejprve popsán analyzovaný subjekt – základní údaje, historie společnosti, organizační struktura, nastínění ekonomické situace.
- Obsahem třetí (praktické) části je samotné vyhodnocení dotazníků START pro jednotlivé oblasti a následné shrnutí společnosti jako celku. Následně jsou hodnoceny předpoklady a dosažené výsledky.
- Poslední část je věnována vlastním návrhům řešení, které vycházejí z výsledků získaných z dotazníkového šetření. Návrhy vycházejí a hodnotí současný stav organizace a navrhuje vhodné a v praxi využitelná opatření, která povedou společnost k zlepšení budoucí situace společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

Literární rešerše zahrnuje vysvětlení důležitých pojmů a seznámení s moderními přístupy k hodnocení výkonnosti podniku a Modely EFQM, START, START PLUS, START EUROPE.

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Výkonnost

Obecně je smyslem hodnocení výkonnosti vytvořit si určitý obraz o hodnoceném subjektu, kdy výsledky se stávají impulsem pro další manažerské aktivity. Je důležité brát v úvahu účel hodnocení, časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje a postupy měření.

V současné době existuje mnoho obecných definicí vysvětlující tento pojem. Pro účely této práce jsou zde uvedeny pouze některé.

Dle Nenadála (2004, s. 203), „*Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou tzv. cílovou hodnotou výsledku.*“ Dalším výkladem pojmu výkonnost dle Wagnera (2009, s. 17) je určitá charakteristika popisující způsob nebo průběh, jakým sledovaný subjekt vykonává určitou činnost, a to na základě analogie s výchozím (referenčním) způsobem vykonávání této činnosti. Tato charakteristika předpokládá schopnost srovnání zkoumaného a referenčního jevu na základě předem definované kritériální stupnice.

Z těchto jednotlivých definicí vychází, že každý subjekt chápe výkonnost různými způsoby a podle toho, jaký přínos je pro něj potřebný. Výše uvedené výklady pojmu mají společnou myšlenku, a to že s pomocí existence kritérií pro porovnání jsou zjišťovány výsledky, které nám ukazují, do jaké míry se danému subjektu zdařilo dosáhnout plánovaného stavu.

1.2 Výkonnost podnik

Výkonnost podniku je možné měřit různými metodami vyjádřené různými typy modelů. Výkonnost může být charakterizována systémem měření souboru ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností (Kocmanová, 2010, s. 1).

1.3 Ekonomická výkonnost

Získaná informace o ekonomické výkonnosti subjektu umožňuje předvídat schopnost podniku vytvářet peněžní prostředky prostřednictvím současných ekonomických zdrojů, a jak efektivně zapojit a využít případně zdroje nové. Výkonnost subjektu nelze odvozovat pouze z jeho dostatečné hladiny finančních prostředků. Finanční prostředky představují vlastnictví, zatímco výkonnost podniku vyjadřuje schopnost rozšiřování vlastnictví. Pro měření ekonomické výkonnosti jsou využívány ekonomické ukazatele zaměřené na hodnocení obchodní a firemní úspěšnosti. Jedná se především o finanční analýzu, analýzu absolutních, poměrových ukazatelů, ukazatelů zadluženosti, ukazatelů rentability, ekonomickou přidanou hodnotu. Metodami finanční analýzy je možné zjistit, zda je podnik „finančně zdravý“, ale je velmi důležité posoudit, zda nebyly ovlivněny, tímto finančním zdravím, zainteresované skupiny (stakeholders) (Kocmanová, 2010, s. 58).

1.4 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost tvoří sociální dopady aktivit a chování subjektu na stakeholdery. Pro měření výkonnosti jsou používány sociální ukazatele, které poukazují na různé oblasti sociálních účinků – např. společnost, odpovědnost za produkty, lidská práva, pracovně právní vztahy, důstojné pracovní podmínky (Kocmanová, 2010, s. 2). Definování sociální výkonnosti zaměřující se pouze na zaměstnance je velmi úzké. Organizace by se měla ohlížet na oprávněné nároky i dalších zájmových skupin. Významnou oblast sociální výkonnosti tvoří péče o zaměstnance, kdy jsou zjišťovány potřeby pracovníků, které nesouvisejí s výkonem anebo výsledky jejich práce. Spokojený pracovník je ochoten podávat očekávaný výkon. Snahou subjektu by mělo primárně být zvyšování

spokojenosti zaměstnanců, což vede ke zvyšování produktivity pracovníků a dále k růstu ekonomické výkonnosti (Kocmanová, 2010 s. 38, 39).

1.5 Sebehodnocení

Evropská nadace pro management jakosti definuje sebehodnocení jako komplexní, systematický a pravidelný proces zkoumání činností a výsledků společnosti podle specifických modelů. Pravidelnost sebehodnocení je zcela na subjektu, jak často je ochoten vynakládat zdroje na tento proces a na zvolené metodě sebehodnocení (Nenadál, 2004, s. 220).

1.6 Excellence

Dle Rady kvality ČR je Excellence definována jako *„vynikající postupy v řízení organizace a dosahování vynikajících výsledků na základě souboru devíti základních koncepcí: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost záměrů (cílů), řízení na základě procesů a faktů, angažovanost lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, rozvoj vzájemně prospěšných partnerství a společenská odpovědnost firmy“* (Národní cena kvality ČR-Model START, 2011 s. 9).

2 VÝKONNOST PODNIKU

V současném rychle se rozvíjícím podnikatelském prostředí je velmi důležité se umět přizpůsobit a využít konkurenční výhody podniku. Subjekty reagující na měnící se podmínky podnikání a sledující úroveň výkonnosti a snažící se o trvalé zvyšování výkonnosti mohou své podnikání úspěšně rozvíjet. (Pavelková, Knapková, 2012, s. 13). Každý subjekt může výkonnost podniku hodnotit odlišným způsobem. Vlastník hodnotí výkonnost dle návratnosti vložených finančních prostředků, zákazník podle uspokojení svých požadavků na produkt či službu, rychlost dodání, platebních podmínek a jejich cenu. Zaměstnanci mohou podnik hodnotit jako výkonný podle výše mezd a pracovních podmínek, dále dodavatelé a banky podle schopnosti dostát svých závazkům, stát podle schopnosti platit daně.

2.1 Měření výkonnosti podniku

Cílem hodnocení výkonnosti je uvést určitý závěr o hodnocené organizaci, který nejčastěji bývá podnětem pro další manažerské aktivity. U aktivit, které jsou předmětem hodnocení, je důležité brát v úvahu účel hodnocení, časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje.

Postupy hodnocení jsou zpravidla rozděleny do následujících kroků:

- určení předmětu hodnocení,
- volba vhodných kritérií a ukazatelů,
- sběr údajů,
- vlastní hodnocení,
- interpretace výsledků (Veber, 2009, s. 672).

Přístupy k měření výkonnosti podniku podle Wagnera (2009, s. 129) zaznamenaly dva rozdílné pohledy na podstatu podniku. První pohlížel na podnik jako na finanční investici, kdy hlavním přínosem je požadované zhodnocení vloženého kapitálu. Druhý úhel pohledu zobrazoval podnik jako socioekonomický systém s komplexní sítí interních a externích vztahů, které je důležité rovnocenně usměrňovat. Na základě

těchto dvou pohledů došlo ke zformulování dvou základních přístupů k měření výkonnosti podniku.

2.1.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti jsou nejčastěji zaměřeny na minulost, případně na současnost. Chybí zde strategický pohled a vyhodnocení potenciálu. Finanční kritéria se stávají hlavním těžištěm hodnocení. Hlavním úkolem je určení výkonnostních ukazatelů, které by mohly porovnávat trendy a napomohly by k odhalování rezerv.

Hodnocení výkonnosti společnosti založené na finančních ukazatelích má dobrou vypovídací schopnost. Většina výsledků je promítnuta v peněžních jednotkách. Ukazatelé vycházejí z účetních výkazů, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Finanční hodnocení umožňuje provádět analýzy, které vyjadřují, jak se finanční ukazatele vyvíjejí v čase a rozklad do dílčích ukazatelů.

Pro hodnocení bonity je charakteristické posouzení finanční situace zvolené firmy. Výkonnost zajímá především vlastníky společnosti a její zřizovatele. Měla by jim poskytnout odpověď na otázku, jak byla firma v minulém období úspěšná, jak se jí dařilo, došlo-li k zhodnocení vložených prostředků, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla a zda disponuje firma rezervami, kterých by se dalo využít. Dalšími, koho zajímají hodnoty výkonnosti, jsou investoři. Právě investoři se na základě údajů o finanční výkonnosti rozmyšlejí o alokaci finančních prostředků, bankovní domy, dostanou odpověď na otázku, zda firma dostojí svých závazků a bude schopna včas splácet své závazky, ale také zákazníci. Všechny zainteresované osoby zajímá, zda hospodaření firmy není příliš rizikové a jakými finančními zárukami společnost disponuje.

Finanční controllingové řízení jsou přístupy sloužící ke stanovení budoucích záměrů ve vývoji organizace a jejich specifikaci zvolených ukazatelů a přesných hodnot, kterých má být ve stanoveném období docíleno. Plánované hodnoty jsou srovnávány se skutečností, na případných odchylkách jsou dále prováděna korelační opatření.

Finanční hodnocení má i určitá omezení – téměř nic se nedozvíme o skutečné dynamice a proměnlivosti faktorů majíc vliv na prosperitu firmy:

- Jaké postavení má firma na trhu?
- Produkuje nové, moderní výrobky nebo výrobky standardní či zastaralé?
- Má k dispozici lidský potenciál, je schopný zabezpečit pokrokové výrobní a technologické inovace?
- Jakou má firma a výrobek image?
- Jak firma využívá disponibilních zdrojů, je dosahováno optimální produktivity?
- Plní organizace poslání ve vztahu ke společnosti?

Díleč hodnocení výkonnosti se soustředí na retrospektivní posuzování výkonnosti procesů. Jsou využívány určité finanční ukazatele pro celou firmu, ale jsou uplatňovány pouze na určitou část podniku, tj. divizi, proces, středisko apod. K účinnému hodnocení výkonnosti je důležité vytvořit analytickou účetní evidenci, prostřednictvím které budeme schopni přiřadit náklady a přínosy k určeným organizačním jednotkám. (Veber, 2009, s. 673-677).

2.1.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

Moderní přístupy hodnotící výkonnost se nezaměřují pouze na finanční kritéria, ale v hodnocení zohledňují i nefinanční kritéria. Důležitým prvkem je zaměření hodnocení výkonnosti do budoucnosti. Moderní přístupy si nevystačí pouze s finančními výkazy a porovnáním plánu a skutečnosti, ale vyžadují zavedení systému sledování a vyhodnocování informací. V centru pozornosti těchto přístupů stojí zákazníci, kteří určují existenci podnikatelských subjektů, dále produkty, které jim jsou dodávány, a teprve poté procesy, za kterých jsou zhotovovány.

Díleč analýzy výkonnosti uplatňují finanční analýzy na jednotky – závody, provozy. Hlavní zájem je směřován na výkonnost útvarů a méně na výkonnost vzhledem k zákazníkům. Hlavním zájmem je analýza minulosti. Většina z analýz výkonnosti nebo přístupů k zlepšování jsou zaměřeny na hledání zdrojů, které by přispěly k zvýšení hospodárnosti. Naopak menší důraz je kladen na odhadování rezerv nebo možností zvyšování výkonnosti firmy.

Modely cen za kvalitu se nevztahují na hodnocení kvality produkce, ale zaměřují se na kvalitu celé organizace. Kromě základního hodnocení výkonnosti zaměřeného na

hospodářské výsledky, se v hodnocení zahrnuje dalších osm faktorů, kterými jsou vedení, řízení lidských zdrojů, politika a strategie, zdroje a partnerství, procesy, výsledky u pracovníků, vliv na společnost (Veber, 2009, s. 679 – 681).

Rozdíly mezi tradičními a moderními přístupy k hodnocení výkonnosti firem jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Tradiční versus moderní přístupy k hodnocení výkonnosti firem

(Zdroj: VEBER, J. a kol. Management, 2009, s. 681)

Tradiční přístupy	Moderní přístupy
zaměření do minulosti	zaměření do minulosti, současnosti a především do budoucnosti
uplatnění finančních kritérií	komplexní přístup k hodnocení (využití mimoekonomických kritérií)
analytické přístupy	zvýraznění úlohy benchmarkingu
hodnocení trendů vývoje	určování rozvojového potenciálu
dobrá identifikace anomálií	

3 NÁSTROJE MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI

V současné době se setkáváme s množstvím systémů a modelů, které je možné využít k měření výkonnosti. Kocmanová a kol. (2013, s. 67) představují dvě skupiny modelů, které jsou dle nich nejčastěji využívány:

- model zaměřující se na vlastní hodnocení – Model Excellence (EFQM), Model START, Model START PLUS,
- modely určené pro podporu řízení a zlepšování podnikových procesů – Balanced Scorecard (BSC).

3.1 EFQM Model Excellence

Tento model byl vyvinut již v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti a byl používán pod názvem Evropský model TQM. Nadace EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat rady všem, kdo usiluje o jeho dosažení. Model byl v průběhu let inovován a v roce 1999 byl přejmenován na EFQM Model Excellence. Tento model aplikuje osm základních principů TQM a představuje nejnáročnější, ale zároveň nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu ve světě (Veber, 2009, s. 38).

Model Excellence EFQM má obecný charakter a je možné jej využít ve všech druzích organizací bez ohledu na velikost a charakter nabízených produktů. V organizaci tento model umožňuje v organizaci sjednotit existující a zamýšlené iniciativy, odstraňovat duplicity, zjišťovat nedostatky, zviditelnit silné stránky firmy a připravit základní strukturu pro systém managementu. Model excellence podává ucelený pohled na organizaci. Model je možné používat jako hlavní rámec pro rozvoj trvale udržitelné excellence (EFQM, Michek, 2006). Model excellence EFQM tvoří tři integrované prvky:

- základní principy excellence,
- obecný rámec – kritéria Modelu excellence EFQM,
- dynamický rámec hodnocení a nástroj managementu – logika RADAR.

Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Prvních pět kritérií doporučuje, jak postupovat ve společnosti (jaké přístupy, metody a nástroje firma používá, aby maximalizovala výsledky. Další kritéria jsou výsledková, která zobrazují, čeho již bylo organizací ve všech důležitých oblastech činnosti dosaženo. Procentní hodnoty určují váhu hlavních kritérií, od původního modelu se tato část neliší. Oproti předchozímu modelu došlo ke změně u kritérií dílčích.

Základní principy excelence

Základní koncepce excelence se zabývá základy, které jsou považovány za potřebné pro dosahování trvale udržitelné excelence jakékoli organizace. Jsou využívány jako základ pro popsání prvků excelentní organizační kultury a je společným jazykem vrcholového vedení organizace (Kvalita ve veřejné správě, 2014-2020).



Obrázek č. 1: Základní koncepce excelence

(Zdroj: Model Excellence EFQM: EFQM, 2019)

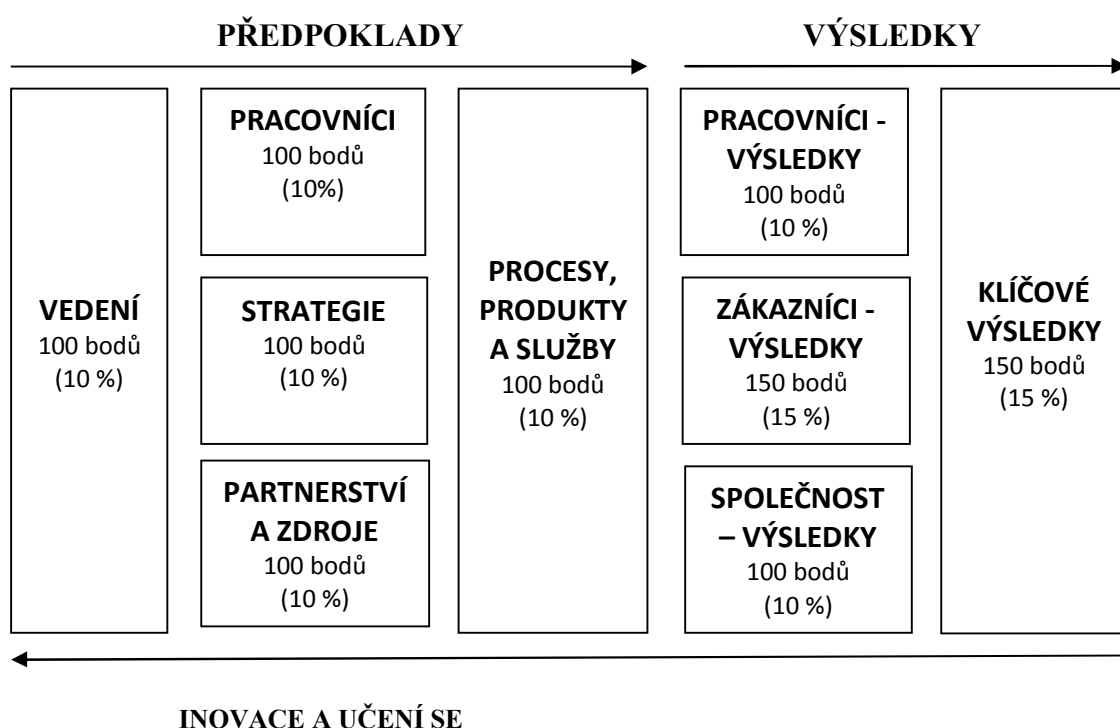
Hlavní kritéria EFQM Modelu Excellence

1. **Vedení** – orientace na manažery, do jaké míry rozvíjejí a podporují realizaci vize a poslání a dalších hodnot pro dlouhodobý úspěch společnosti. Manažeři jsou zapojováni do vztahů se zákazníky, partnery a zástupci společností. Zaměřuje se na metody, nástroje a volbu činností, díky nimž jsou hodnoty do firmy implementovány.
2. **Politika a strategie** – kritérium se věnuje implementaci vize do jasné formulované strategie. Plány, cíle, procesy a politiky jsou rozvíjeny a využívány tak, aby naplňovaly požadavky zainteresovaných stran. Váha

kritéria prošla změnou. V roce 1999 kritérium neslo váhu 8 %. Po úpravě v roce 2013 byla váha zvýšena na 10 %.

3. **Pracovníci** – kritérium se zabývá řízením lidských zdrojů, které jsou pro firmu hnací silou pro správné řízení procesů. Dále zahrnuje rozvoj celkového potenciálu svých zaměstnanců (znalosti, kreativitu), motivaci k vzájemné spolupráci, péči o zaměstnance, vzájemnou komunikaci (dialog). Činnosti jsou realizovány v zájmu podnikové strategie, politiky, ale i v zájmu efektivnějšího vykonávání podnikových procesů. Hodnota kritéria před změnou byla 9 % a po změně 10 %.
4. **Partnerství a zdroje** – kritérium hodnotí, jak podnik plánuje a řídí vztahy s obchodními partnery a interní zdroje. Zaměřuje se na řízení finančních zdrojů, jaká pozornost je věnována péči o budovy, zařízení a materiál, řízení technologie, informace. V roce 1999 byla hodnota 9 %, ale stejně jako u kritéria pracovníci byla položka v roce 2013 zvýšena na 10 %.
5. **Procesy** – kritérium zkoumá, jakým způsobem společnost řídí a zdokonaluje firemní procesy a služby v zájmu naplňování podnikové politiky, strategie a uspokojování požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Váha tohoto kritéria oproti ostatním naopak poklesla z 14 % na 10 %.
6. **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – zásadní kritérium, které hodnotí to, čeho podnik dosáhl s ohledem na potřeby a očekávání externích zákazníků. Mezi subkritéria patří měřítko vnímání ze strany zákazníků zahrnující i celkovou image organizace, dále ukazatele výkonnosti, které jsou využívány k monitoringu, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků. Hodnota váhy u tohoto kritéria byla výrazně snížena z 20 % na 15 %.
7. **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – hodnota v tomto kritériu hodnotí míru dosaženou při úspěšnosti naplnění třetího kritéria – pracovníci. Hodnocení je možné získat od zaměstnanců nebo z interních ukazatelů společnosti. Od zaměstnanců můžeme získat informace o spokojenosti s pracovním prostředím, bezpečnosti na pracovišti, odměňování, a to prostřednictvím např. dotazníků. Z interních ukazatelů je sledována nemocnost, počty školení, počty pracovních úrazů. Váha u tohoto kritéria zaznamenala mírný vzestup z 9 % na 10 %.

8. **Výsledky vzhledem ke společnosti** – hodnoty v tomto kritériu vypovídají o odpovědnosti organizace ke svému okolí a jak je jím vnímána. Řadí se sem zejména ochrana životního prostředí, angažovanost ve veřejných činnostech, spoluúčast na aktivitách ochrany zdrojů. Váha se oproti předchozím 6 % výrazně zvýšila na 10 %.
9. **Klíčové výsledky výkonnosti** – poslední kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků společnosti ve všech důležitých oblastech, jsou mezi ně zařazeny nejen finanční výsledky, ale i výsledky nefinanční (technologie, informace, znalosti, dodržování norem). Toto kritérium při modernizaci nezměnilo výši vah (Grasseová, 2012).



Obrázek č. 2: Model Excellence EFQM

(Zdroj: Grasseová, 2012)

Logika RADAR

Model je dynamický, hodnotící rámec, ve kterém dochází k opakování pěti činností. Umožňuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace. Tento nástroj je využíván jako metoda hodnocení pro bodové hodnocení uchazečů o cenu EFQM za excelenci a další národní ceny za excelenci v Evropě. Počáteční písmena anglických názvů pro uvedené činnosti tvoří název RADAR: required **results** (požadované

výsledky), plan and develop **approaches** (plánování a rozvíjení přístupů), **deploy** approaches (aplikace přístupů), **assess** and **refine** approaches and deployment (hodnocení a zdokonalování přístupů a jejich aplikace) (Model excellence EFQM, 2014).



Obrázek č. 3: Logika RADAR

(Zdroj: Model Excellence EFQM: EFQM, 2019)

3.2 Národní cena kvality ČR

Národní ceny kvality jsou udělovány ve více než 80 zemích světa podle stejných principů a pravidel. Soutěž je pořádána dle mezinárodně platných pravidel a modelu Excellence EFQM. V zahraničí je získání Národní ceny kvality považováno za nejvyšší vrchol, kterého společnost může dosáhnout. Využití Modelu excellence EFQM je pro účastníky významnou zpětnou vazbou. Tento model, který byl vyvinut pro největší evropské společnosti, je stále nejúspěšnějším manažerským nástrojem. Model Excellence EFQM je výchozí pro modely Národní ceny kvality ČR. V roce 2010 Rada kvality ČR, vzhledem k náročnosti modelu Excellence EFM, přišla s návrhem snadnější cesty k excelenci za pomoci dvou nástrojů, a to sebehodnocení a benchmarkingu. Podniky díky nim mohou poznat lépe svoji společnost, své silné stránky, ale i příležitosti pro zlepšení, širšího zapojení svých zaměstnanců, lépe poznat dodavatele, zákazníky. Rada kvality navrhuje nejprve provést sebehodnocení v rámci Modelu

START, druhým stupněm je náročnější hodnocení dle Modelu START PLUS a posledním stupněm je přihlášení se do Národní ceny kvality ČR a získat titul „excelentní firma“. Jedním z modelů, který dále vznikl je Model START EUROPE. Cílem těchto modelů je usnadnit malým a středním podnikům cestu k aplikaci plného modelu Excellence a využívání jeho výborných možností zvyšování výkonnosti (Kvalita, 2017).

3.3 Model START

Národní cena kvality ČR Model START je určen všem organizacím, které hledají způsob, jak se systematicky zdokonalovat, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s využíváním normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků. Jako model pro zahájení cesty ke zlepšování je použito sebehodnocení podle doporučení EFQM. Pro metodu sebehodnocení je použit dotazník. Objektivně vyplněný dotazník a zpracování bodového hodnocení poskytne firmě informace o jejich silných stránkách a příležitostech ke zlepšování. Vyhlašovatelem a koordinátorem projektu je Rada kvality České republiky, která vyhlašuje programy Národní ceny kvality a kontroluje jejich průběh. Dalším účastníkem je Česká společnost pro jakost, která je odborným garantem a je pověřena odborným výcvikem hodnotitelů. Hodnotitelé, podléhají výcviku a kontrole působení ze strany řídicí rady Národní ceny kvality ČR, jsou fyzické osoby absolvující předepsaný výcvik a jsou evidováni v databázi hodnotitelů. Tito odborníci hodnotí sebehodnotící zprávy uchazečů, dále má za úkol ověřit pravdivost vyplněných skutečností. Realizací je pověřeno Sdružení pro oceňování kvality (SOK), která komunikuje s uchazeči a zajišťuje správu databáze hodnotitelů, dále administrativní a organizační činnosti. Sdružení zašle uchazeči dotazník a sjedná s ním postup hodnocení. S kladným hodnocením získává společnost osvědčení „perspektivní organizace“ s platností na tři roky. Dále se firma může přihlásit do dalších programů Národní ceny kvality Start Plus a Excellence. Velmi důležitou a poslední zainteresovanou stranou jsou samotní účastníci. Uchazečem je jakákoli společnost věnující se výrobě nebo poskytováním služeb působící na území České republiky popřípadě pro jejich divize, závody, provozy, apod. Uchazeči se do programu mohou přihlásit kdykoli v průběhu roku, model Start je průběžný program. Sebehodnocení je použito jako model cesty ke zlepšování dle doporučení EFQM -

dotazníkového přístupu. Pro provedení hodnocení je využíván dotazník. Model START uznává 9 kritérií Modelu EFQM Excellence (Národní cena kvality ČR- Model START, 2011).

Jednotlivá kritéria byla podrobněji vysvětlena v kapitole Model EFQM.

Dotazník

Informace o dotazníku dle Národní ceny kvality ČR – Model START jsou uvedeny v publikaci (2011, s. 10). Dotazník (příloha 1) byl navržen tak, aby pomohl kterékoli organizaci nebo podniku, která chce zjistit jaká je její pozice na stupnici podnikatelské excelence. Organizace je hodnocena z různých oblastí (např. úspěchy při opakovaném zlepšování produktů, efektivnost postupů, rozvoj pracovníků společnosti, aj), které jako celek definují excelenci na základě dosažených výsledků. Excellence v dotazníku je pojímána v širokém záběru a neomezuje se pouze na zvažování aspektů systémů managementu kvality. Dotazník je založen na 50 otázkách. Každá otázka v dotazníku má rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení organizace. Otázky jsou rozděleny do několika částí. Díky tomuto rozložení je možné vyjádřit váhy bodového hodnocení EFQM Modelu Excellence. Manažeři získávají obraz o největším dopadu jejich snahy o zlepšování. Vyplnění dotazníků poskytuje organizaci několik výhod. Organizace zjistí jaká je jejich současná pozice a umožní jim určit budoucí nasměrování a priority pro zlepšení. Organizace získá porovnání s jinými firmami. Další výhodou, kterou podnik získá, je zjištění, zda všichni členové vedení jsou stejného názoru v otázce úspěchu organizace a jejich slabých stránek.

Bodové hodnocení dotazníku

Otázky v dotazníku jsou vzájemně rovnocenné, a tak dosahují rovného podílu na celkovém bodovém hodnocení. Prvních 25 otázek představuje předpoklady dosažení výsledků a zbývajících 25 otázek se věnuje otázce dosažených výsledků. Každá otázka má pouze čtyři možnosti odpovědi. Uvedení pouze omezeného množství odpovědí napomůže k rychlejšímu hodnocení s ohledem na odstup mezi jednotlivými úrovněmi. Pro přehlednost jsou odpovědi i se slovním komentářem uvedeny v Tabulce č. 2, která vychází z publikace Národní ceny kvality ČR – Model START (2011, s. 11).

Tabulka č. 2: Odpovědi na otázky pro dotazník Modelu START

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Národní ceny kvality ČR (2011, s. 11))

Bodové hodnocení	Dosažený úspěch
D – Dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje; snad nějaké drobné myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).
C – Určitý pokrok	Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).
B – Podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).
A – Zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).

Postup aplikace Modelu START

1. Vedení organizace rozhodne o aplikaci Modelu START. Dále vedení rozhodne, která z organizačních jednotek, bude podléhat hodnocení. Je vytvořen tým řešitelů (START tým), který je sestaven z členů odlišných úrovní řízení a organizačních jednotek. Tým si ze svého středu zvolí odpovědnou osobu - manažera projektu. Následně je zaslána přihláška do Sdružení pro oceňování kvality (SOK) nebo České společnosti pro jakost (ČSJ).
2. O projektu sebehodnocení by měli být informováni jak zaměstnanci organizace, popřípadě i jiné zainteresované strany. Manažeři projektu by měli absolvovat školení v České společnosti pro jakost a interní školení by měli podstoupit i členové START týmu.
3. Na prvním jednání týmu se stanoví postup práce sebehodnocení. Dotazník by měl vyplnit každý člen týmu samostatně. Hodnotitelé stanovují objektivně podle skutečnosti a bez zdůvodnění úrovně plnění jednotlivých otázek. Z výsledků v dotaznících stanoví START tým silné stránky společnosti a oblasti pro zlepšování a k závěru tým vytvoří profil organizace.
4. Tým seznámí vedení společnosti s výsledky, které vzešly ze sebehodnocení, a provede potřebné korelace. Na této části by se měli aktivně podílet zástupci vrcholového vedení organizace.

5. Vyplněný dotazník s podpisem vedoucího je odeslán do SOK. Ověřovatel SOK posoudí relevantnost dotazníku a navrhne opatření a svá stanoviska předá vedení SOK.
6. Na základě doporučení hodnotitele SOK je rozhodnuto o udělení ocenění s certifikátem „Perspektivní firma“ a je sjednáno místo a termín předání certifikátu úspěšnému uchazeči. Certifikát je platný po dobu 3 let od data vydání.
7. Držitelé všech typů ocenění v programech Národní ceny kvality jsou zveřejněni na webových stránkách a propagačních materiálech SOK, ČSJ a Národního informačního střediska podpory kvality.
8. Rada kvality doporučuje, aby výsledky tohoto sebehodnocení, byly využity při zdokonalování řízení organizace a realizovaly navržená opatření. Dále je doporučeno opakovat sebehodnocení každý rok a po uplynutí doby tří let se opět přihlásit do programu Národní ceny kvality START PLUS nebo programu Modelu Excellence (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 13-15).

Vyhodnocení dotazníku

Jednotlivá oblast v dotazníku je hodnocena samostatně. V prvním řádku je zapsán počet zaškrtnutí jednotlivých možností, které sledovaný subjekt zvolil. Tento počet je považován za faktor a. Faktor b udává procento splnění (viz Tabulka č. 3). V třetím řádku jsou zapsány hodnoty součinu z prvního a druhého řádku připadající k příslušnému sloupci a výsledné hodnoty jsou sečteny. V posledním řádku je uvedena výsledná hodnota, jež je podílem součtu všech hodnot z předchozího řádku a počtem všech zodpověděných otázek. Z tohoto výpočtu je výsledné procentuální vyjádření úspěchu ve sledované oblasti. Tento postup se opakuje ve všech devíti oblastech. Pozice na podnikatelském stupni excelence je dána podílem sumy procentuálních vyjádření úspěchu všech oblastí a počtu otázek v dotazníku (50).

Tabulka č. 3: Bodové hodnocení jednotlivých oblastí dotazníku START

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR – Model START, 2011, s. 17)

	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)					= celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	+	+	+	+	
Celkem: počet =		% úspěchu			

3.4 Model START PLUS

Rada kvality ČR předkládá tento model všem organizacím, které mají zájem zvyšovat své výsledky a svoji konkurenceschopnost. Díky tomuto modelu firma může zjistit, na jaké úrovni se nachází, určit silné stránky a zjistit náměty pro zlepšení. Vedle Modelu START (jednoduchý) a Modelu EXCELENCE (náročný), je tento model považován za středně obtížný. Hodnocená organizace dostává sebehodnocením a hodnocením podle Modelu START PLUS celkový přehled definující stav firmy, ale i hodnocení samotného stavu. Model navazuje na předchozí Model START, kterým cesta firem k excelenci začíná, a zároveň vychází z modelu excellence EFQM. Jedná se o devět kritérií, které jsou členěny na „předpoklady“ a „výsledky“. Skupina „výsledky“ vypovídá o tom, čeho organizace dosáhla nebo dosahuje, a to v nejméně tříletém období. Jedná se o kritéria: zákazníci – výsledky, pracovníci – výsledky, společnost – výsledky, a ekonomické výsledky. Oblast „předpoklady“ určuje způsoby, které k dosažení výsledku vedly. Zde jsou kritéria: vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, výrobky a služby. Všechna kritéria musí obsahovat konkrétní číselnou podobu, aby bylo možné sledovat trendy, stanovit cíle, díky tomuto následně porovnávat výsledky s výsledky vhodných externích organizací. Realizací modelu je pověřeno Sdružení pro oceňování kvality, stejně jako v předchozím modelu. (Národní cena kvality ČR – Model STRAT PLUS, 2013, s. 7-11) Účastníci programu jsou stejní jako v předchozím Modelu START, RK ČR, ČSJ, SOK, samotní uchazeči a hodnotitelé. Dosáhne-li firma v hodnocení 175 až 300 bodů, obdrží certifikát „Perspektivní firma“ nebo „Perspektivní organizace“. Jedná se o první stupeň ocenění – ocenění za zapojení organizace. Druhý stupeň ocenění - ocenění zlepšování výkonnosti organizace, který firma získá při dosažení bodového hodnocení vyššího než 300 bodů, je certifikát

„Úspěšná firma“ nebo „Úspěšná organizace“. Platnost ocenění je 3 roky od data vydání. Přihlášení do programu je možné kdykoliv během roku. Na základě vyplněné přihlášky do programu uchazeči obdrží od SOK potvrzení o přijetí přihlášky, návrh smlouvy o spolupráci. Následně se společnost může přihlásit do programu Národní ceny kvality EXCELENCE.

Oproti modelu START je v tomto modelu důležité sepsání Podkladové zprávy. Tato zpráva je rozdělena na úvodní část, ve které je popsána organizace a prostředí, ve kterém se pohybuje, a hlavní část, která je členěna podle kritérií modelu START PLUS. Odpovědi v dotazníku jsou posuzována z více pohledů (Národní cena kvality ČR – Model START PLUS, 2013).

Stejně jako u modelu START jsou zde zachovány otázky, na které firma odpovídá. Přístup pro hodnocení by měl být plánován a měl by podporovat strategii firmy. U prvních pěti kritérií jsou využívána měřítka přístupy, aplikace, hodnocení a zlepšování a je uveden odkaz na objektivní důkazy. Kritéria „výsledky“ sledují trendy, cíle a srovnání. Každá organizace využívá pro hodnocení výsledků jiná měřítka, a proto nemůže model v této části mít stanovené otázky. V této části organizace zapíše měřítka, která v této oblasti používá. U kritérií se vždy vyskytují dvě měřítka: u zákazníků, pracovníka a společnosti to je měřítko vnímání a druhým měřítkem je ukazatel výkonnosti (Národní cena kvality ČR – Model START PLUS, 2013. 59, 67).

Postup hodnocení

Pro hodnocení organizace je důležité stanovení silných stránek, oblastí hodnocení a bodové hodnocení. Pro Model START PLUS je vytvořen připravený formulář – hodnotící sešit.

- Silné stránky a oblasti zlepšování

Stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšování má vyšší váhu než je bodové hodnocení. Základ pro akční plán tvoří právě stanovené oblasti pro zlepšování a tím i další zlepšování organizace. Hlavním důvodem sebehodnocení je vytvoření akčního plánu a oblastí pro zlepšování. Silné stránky a oblasti pro zlepšování by se měly zaznamenávat v průběhu celého bodového hodnocení. Důležité je popisovat oblasti pro zlepšování konkrétně, a tak aby bylo možné na

základě popisu stanovit konkrétní akci do akčního plánu. (Národní cena kvality ČR, 2013, s. 38),

- **Bodové hodnocení**

V Modelu START PLUS bodové hodnocení vychází z logiky RADAR, ale oproti bodovému hodnocení v Modelu EFQM, je způsob hodnocení výrazně jednodušší. Z tohoto důvodu nelze plně porovnat počet bodů získaných v Modelu START PLUS a v Modelu EXCELENCE. Hodnocení v programu musí provádět hodnotitel absolvující školení hodnotitelů podle modelu excellence EFQM (Národní cena kvality ČR – Model START PLUS, 2013, s. 39).

Bodové hodnocení předpokladů

Pro každé kritérium v Modelu START PLUS, je v oblasti předpokladů stanoveno několik otázek. Jednotlivá otázka je hodnocena bodově zvlášť, a to na stupnici 0 až 100. Nejprve společnost posoudí přístup, tedy to, co v dané otázce firma dělá a jakým způsobem. Potom by se organizace měla podívat na to, jak společnost aplikuje tento daný přístup, zda jen někde nebo ve všech oblastech. V třetím kroku se má organizace podívat zda danou oblast hodnotí a zlepšuje. Dále je spočítán výsledný počet bodů za celé kritérium pomocí aritmetického průměru a nakonec jsou tyto body zaznamenány do příslušné kolonky (Národní cena kvality ČR – Model START PLUS, 2013, s. 40).

Tabulka č. 4: Bodové hodnocení jednotlivých otázek

(Zdroj: Národní cena kvality ČR- Model START PLUS 2013, s. 39)

Hodnocení a zlepšování			Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů
Aplikace		Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen	Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy

Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Bodové hodnocení výsledků

Kritérium výsledku je u každého z nich děleno na dvě dílčí kritéria. Každé dílčí kritérium je bodově hodnoceno zvlášť. Prvním krokem v bodovém hodnocení je spočítání, kolik procent výsledků vykazuje pozitivní trendy. Tento údaj se zaznamená, dále kolik procent výsledků má stanovené cíle a současně tyto cíle plní. Dále se spočítá, kolik procent výsledků mají externí srovnání a současně vykazuje výsledky lepší nebo než srovnávaný údaj. Tato procenta je důležité si poznamenat, protože jsou bodovým hodnocením srovnání. Z těchto tří hodnot je spočítán průměr. Následně jsou hodnocena námi zvolená měřítko, jejich vhodnost a míra do jaké reprezentované výsledky pokrývají rozsah potřebný pro dané dílčí kritérium. Z průměru za trendy, cíle a srovnání a z procentního hodnocení rozsahu se vypočte celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. Bodové hodnocení, které bylo získáno, se zaznamená do příslušné kolonky v tabulce výpočtu bodů (Národní cena kvality ČR – Model START PLUS, s. 42).

Tabulka č. 5: Bodové hodnocení výsledků

(Zdroj: Národní cena kvality ČR – Model START PLUS, 2013, s. 41)

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinelá		Příznivé porovnání přibližně u ¼ výsledků		Příznivé porovnání přibližně u ½ výsledků		Příznivé porovnání přibližně u ¾ výsledků		Příznivé porovnání u všech výsledků	
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojedinele		Dosažené a vhodné přibližně u ¼ výsledků		Dosažené a vhodné přibližně u ½ výsledků		Dosažené a vhodné přibližně u ¾ výsledků		Dosažené a vhodné u všech výsledků	
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinele		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¼ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ½ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¾ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků	
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	

Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinelé		Výsledky pokrývají ¼ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají ¾ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají ¾ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti	
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení subkritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

3.5 Model START EUROPE

Model START EUROPE je dalším a v současné době nejnovějším nástrojem pro efektivní řízení podniku. Program je určený pro uchazeče z veřejné správy i pro podnikatelské subjekty, které mají zájem pracovat na svém zdokonalování. Organizace se do programu může přihlásit, stejně jako u předchozích modelů, kdykoli během roku. Uchazeči v rámci programu provádí sebehodnocení organizace za pomoci nástroje,

který si sami zvolí (např. dotazník START, dotazník EFQM). Výsledkem sebehodnocení je identifikace silných a slabých stránek a oblastí pro zlepšování. Uchazeč si stanoví kritéria pro určování priorit a na základě nich vybere 3 oblasti, kterým se bude v rámci následného zlepšování věnovat. Ke každé vybrané oblasti pro zlepšování je dále vypracován plán projektu zlepšování. Plány projekty jsou doplněny o informace o organizaci, průběhu hodnocení a zdůvodnění výběru priorit pro následné zlepšování. Následně vzniká akční plán zlepšování, který uchazeč odesílá ke schválení SOK. Je-li akční plán schválen validátorem, má uchazeč 6 – 9 měsíců na realizaci projektů zlepšování. Po uplynutí této doby je akční plán aktualizován, doplněn o dosažené výsledky a odeslán zpět SOK. Validátor si společně s uchazečem následně domluví návštěvu v organizaci. Hodnotitelé v organizaci společně s relevantními pracovníky diskutují průběh implementace a výsledky projektů zlepšování. Po návštěvě do jednoho týdne hodnotitel zpracuje podrobnou zpětnou zprávu k jednotlivým projektům zlepšování, k průběhu sebehodnocení a zlepšování jako celku (Národní cena kvality ČR – program START EUROPE STATUT, 2015).

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části práce je nejprve představena společnost Centropen a. s. (dále jen Centropen). Poté následuje hodnocení výkonnosti s využitím metody START. Získaná data vycházejí z dotazníku pro metodu START, která jsou dále zpracována a vyhodnocena. Na základě výsledku šetření jsou navržena opatření, která by mohla vést společnost k vyšším úspěchům.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Centropen vznikla v roce 1940, kdy začala s vývojem a produkcí psacích a kreslicích potřeb. Centropen je ryze česká firma působící v oblasti vývoje, výroby a prodeje školních pomůcek, kancelářských potřeb, ale také prostředků pro průmyslové využití. Společnost klade velký důraz na oblast technologických inovací a vývoje nových psacích a kreslicích produktů. Firma se zabývá také výrobou, potiskem a prodejem reklamních předmětů. Nabízí technologie tampónového tisku a gravíruje do kovu a dřeva. Kvalita produktů společnosti Centropen, jejich cena, rychlost a spolehlivost dodávek jsou inspirací pro stále větší počet zákazníků.

4.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: Centropen a. s.

Sídlo: Třída 9. května 161, 380 01 Dačice

Právní forma podnikání: Akciová společnost

IČ: 00142492

Základní kapitál: 100 000 000 Kč

Datum vzniku společnosti: 1. 12. 1990



Obrázek č. 4: Logo společnosti

(Zdroj: Centropen.cz, 2019)

Předmět podnikání: Galvanizérství, nástrojařství, zámečnictví, smaltérství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost.

Statutární orgán

- *představenstvo*: předseda - Ing. Milan Novotný
- *místopředseda* - Ing. Petr Žahourek, CSc.
- *členové* - Ing. Ludvík Čurda, Ing. Vratislav Válek, Pavel Kaupa, Michal Novotný, Ing. Martin Žahourek

Z hlediska klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je firma zařazena pod následující odvětví:

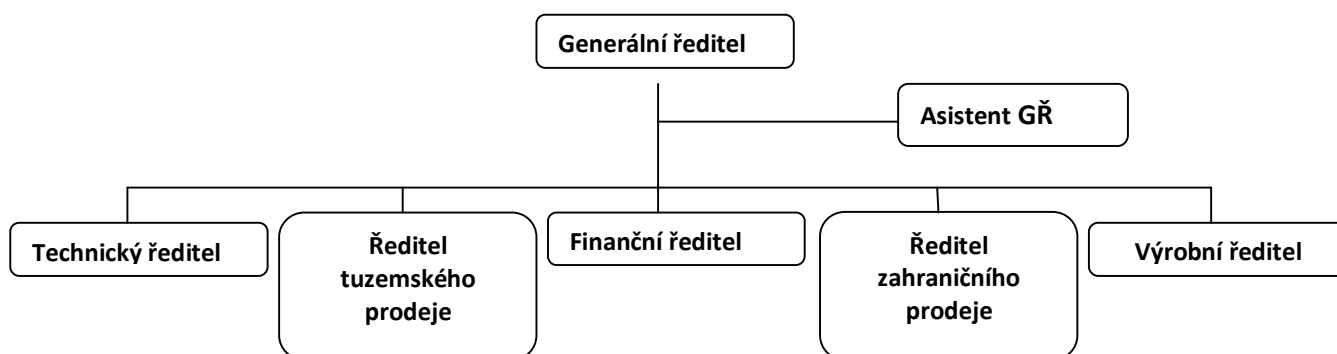
- 3299 - Ostatní zpracovatelský průmysl j.n.,
- 25610 - Povrchová úprava a zušlechťování kovů,
- 25730 - Výroba nástrojů a náradí,
- 56100 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních.

Pro oborové srovnání v této práci bude použita činnost pod kódovým označením 3299 - Ostatní zpracovatelský průmysl j.n., která je převažující činností společnosti Centropen (Centropen - Or.justice.cz, 2019).

4.2 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, prostřednictvím které se akcionáři účastní řízení firmy. Statutárním orgánem je představenstvo v čele s předsedou, místopředsedou a pěti členy. Každý člen představenstva je oprávněn jednat za akciovou společnost. Dohled nad uskutečňováním podnikatelské činnosti firmy vykonává tříčlenná dozorčí rada v čele s předsedou. Provozní činnost firmy zajišťují jednotlivé organizační úseky: technický, finanční, prodejní pro tuzemský prodej a prodejní pro zahraniční prodej, finanční a výrobní, které jsou řízeny příslušnými odbornými řediteli. Společnost, jak je vidět na schématu dále, má liniově štábní organizační strukturu.

Organizační struktura společnosti je následující:



Graf č. 1: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 6: Odborné rozdělení společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ředitel	Odbor	Dílna
Generální	ochrana podniku	
	řízení jakosti a kontroly	
	Marketing	
	personální a mzdová politika	
Finanční	finančně účetní	
	informační centrum	
	Nákup	
Technický	výrobní inovace	
	technologie	
	fyzikálně chemický vývoj	
	technická obsluha výroby	
	Údržba	
	hospodaření s náradím a nástrojárna	
Tuzemského prodeje	tuzemský prodej	
	expedice a skladů	
Zahraničního prodeje	zahraničního prodeje	
Výrobní		strojní
		TPV
		lisovna plastických hmot
		vláknové hroty a tampóny
		pera a ruční balení
		Albe
		foukací fixy
		barevna

4.3 Historie Centropen a. s.

Tradice výroby psacích prostředků byla započata v roce 1940 v Dačicích dvěma rodáky. Začátkem roku 1941 byla vyrobena první plnicí pera. V této době nesly výrobky vysoký podíl ruční práce. Na výrobě se podílelo 20 zaměstnanců. V návaznosti na výrobní zkušenosti dílny s výrobou plnicích per byl založen společný podnik. Smlouva o spolupráci byla sjednaná do 31. 12. 1944. Prvním výrobkem v nově vzniklém podniku bylo plnicí pero pod názvem Steno. Po uplynutí sjednané doby byla v roce 1945 jedním ze zakladatelů založena nová společnost pro výrobu psacích prostředků. Ve výrobě byly již zavedeny moderní vstřikovací lisы. Díky nim bylo možné 50 zaměstnanci vyrobit přes 300 kusů plnicích per denně. Výrobky byly kvalitní a své kupující našly jak na domácím, tak i zahraničním trhu. Hlavní výrobní surovinou pro výrobu plnicích per byla umělá hmota. Při výrobě však vznikaly nepodařené výlisky. Aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání, byly z těchto zbytků lisovány hřebeny a kapesní pišťalky. V roce 1948 došlo ke znárodnění společnosti. Nejdříve byla ve společnosti zavedena správa firmy KOH-I-NOOR České Budějovice, která v červenci téhož roku skončila. Firma byla zestátněna a závod v Dačicích se stal součástí národního podniku Centropen se sídlem v Pardubicích jako provozní oddíl. V padesátých letech firma prošla obdobím rozvoje. Efektivita výroby v malých dílnách byla nedostačující. V rámci reorganizace byl závod začleněn do oborového podniku KOH-I-NOOR Hardmuth České Budějovice. V roce 1964 zanikl národní podnik Centropen Pardubice a byl zřízen KOH-I-NOOR Hardmuth Dačice, který se stal jedním z devíti závodů výrobně hospodářské jednotky KOH-I-NOOR Hardmuth České Budějovice. Tato společnost byla v ČSSR monopolním výrobcem plnicích per. Od roku 1967, po vzoru psacích prostředků z Japonska, závod začal s výrobou popisovačů. Zároveň došlo k rozvoji laboratoří. Firma se zaměřila na vývojové práce na vlastní technologii výroby inkoustů, hrotů a barvení plastů. Postupem času, především v 70. letech, docházelo k vývoji a zlepšování zařízení, materiálů, ale došlo i na rozšiřování budov v areálu. Denně vyrábělo 550 zaměstnanců téměř 15 000 - 20 000 plnicích per a 300 000 popisovačů. Dačický závod se stal výhradním dodavatelem vybraných psacích potřeb pro celou východní Evropu. 1. 1. 1989 vystoupil závod z oborového podniku a vrátil se k původnímu názvu Centropen jako státní podnik. V roce 1990 se Centropen transformoval na akciovou společnost vlastněnou stoprocentně státem. V souladu s právními předpisy proběhla

v roce 1992 privatizace. Dnešní denní produkce Centropenu je přibližně milión kusů psacích prostředků (Historie - Centropen.cz, 2019) Základní kapitál společnosti je 100 000 000 Kč a tvoří jej 100 000 akcií ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Akcie nejsou obchodovatelné. Firma Centropen je akciovou společností se stoprocentní účastí tuzemského kapitálu (Centropen - Or.justice.cz, 2019).

4.4 Společenská odpovědnost

Firma si uvědomuje, že podnikání v tomto oboru není pouze o firmě samé, ale je obklopena prostředím a zájmovými skupinami, které působení společnosti více či méně ovlivňují. Centropen dlouhodobě naplňuje svoji vizi společensky odpovědné firmy, která je postavena na třech hlavních pilířích tzv. 3P - zisk, lidé, planeta. Nejen dlouhodobě udržitelné ekonomické výsledky jsou hlavní snahou společnosti, ale i zlepšování společenského prostředí v okolí firmy. Snahou je pomoci neziskovému sektoru, ale zaměřit se i na oblast ochrany životního prostředí, a to nejen na úrovni lokální, ale i globální.

Středem pozornosti je především kladen na zákazníky. Společnost věří, že spokojený zákazník přináší firmě dlouhodobě prosperitu. Nejen kvalitní výrobky jsou zájmem zákazníků, ale i požadavky vyvolávané moderní dobou. Lidé stále častěji používají ke své práci počítače a moderní techniku než psaní vlastní rukou s psacími prostředky.

Dalším důležitým článkem, bez kterého by společnost nebyla funkční, jsou zaměstnanci. Firma v inovaci podporuje všechny zaměstnance bez rozdílu. Každoročně se společnost snaží několika návrhům zaměstnanců vyhovět a zavést je v praxi. Tyto nápady jsou oceněny. Dále se společnost snaží vytvořit svým zaměstnancům kvalitní zázemí. Výrobní prostory splňují ty nejnáročnější hygienické limity a vhodné osvětlení. Společnost každoročně přispívá na činnost odborové organizace, která zastupuje členy při vyjednávání s managementem společnosti, ale také přispívá svým zaměstnancům na dovolenou nebo dětské tábory.

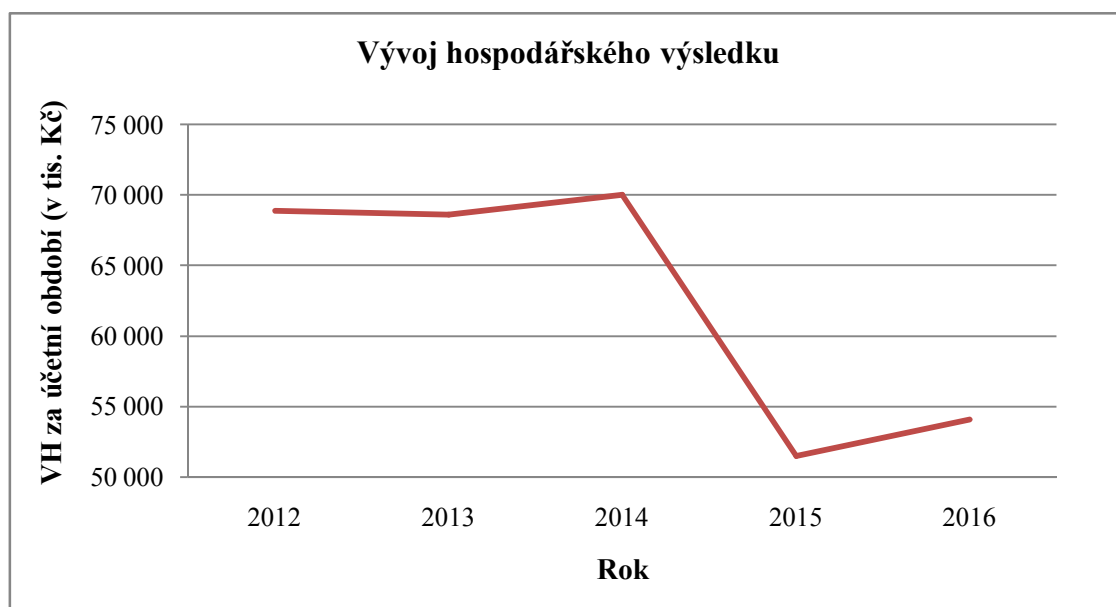
Při komunikaci s médii, úřady či zákazníky se firma snaží být maximálně otevřená.

Každoročně společnost podporuje sociální projekty, sport a kulturu v Dačicích a okolí.

V celém podniku se dodržují zásady ekologicky šetrného provozu. Na všech výrobních stupních jsou zavedeny technologie pro omezení objemu odpadu a snížení znečištění

ovzduší, půdy a vod. Společnost z 99 % používá při výrobě plastových dílů materiál, který lze jednoduše recyklovat. Nejpoužívanějším obalovým materiálem je papír a polypropylen. Odpady vzniklé v lisovně plastových hmot jsou zpětně využívány díky použití drtičů a zpětné transformaci na stříkací materiál (Společenská odpovědnost - Centropen.cz, 2019).

4.5 Zhodnocení vývoje výsledku hospodaření



Graf č. 2: Vývoj hospodářského výsledku

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

Celková hospodářská situace v České republice i Evropě se stále snaží docílit oživení po hospodářské krizi. V roce 2012 se společnosti podařilo dosáhnout velmi dobrých výsledků. Zisk byl navýšen i díky úspoře na nákladech díky probíhajícím projektům i zvýšení prodeje výrobků směřující na ruský a ukrajinský trh a neméně přispěla změna kurzu české korunu vůči dolaru a euru. Celý rok 2013 se vyvíjel z hlediska zájmu zákazníků o zboží obdobně jako rok 2012. Ve druhém pololetí došlo k mírnému poklesu. Díky vytvořenému skladu hotových výrobků v závěru roku 2012 mohly být plně uspokojeny veškeré požadavky. V následujícím roce došlo k mírnému růstu zisku oproti předchozím rokům. Značný pokles zapříčinila ukrajinská krize, ale i přesto se na zahraničním trhu objevili významní zákazníci, kteří oproti minulým rokům odebrali větší objem výrobků. Na trh vstoupili i noví zákazníci, kteří přispěli k oživení poptávky po sortimentu firmy. Rok 2015 přinesl značný pokles zisku, a to téměř o 9 milionů

korun. Tento pokles je spojen s poklesem prodeje na území Ruska a Ukrajiny. Firma si nedovolila vyrábět na sklad hotových výrobků, a tak v průběhu roku musela přistoupit k snižování pracovníků ve výrobě. V roce 2016 došlo k mírnému vzestupu výsledku hospodaření oproti předchozímu období. Firma se snažila vykrýt zvýšené požadavky od svých zákazníků. Do výroby byli přijati noví pracovníci. Významný příjem přinesl nárůst prodejů na českém a slovenském trhu.

Tabulka č. 7: Výsledky společnosti v letech 2011-2017

(Zdroj: Výroční zprávy společnosti Centropen a. s., vlastní zpracování)

Rok	Tržby (tis. Kč)	Zisk/Ztráta (tis. Kč)	Aktiva celkem (tis.Kč)
2011	975 746	48 739	737 515
2012	1 127 802	68 878	779 531
2013	1 157 629	68 582	822 766
2014	1 122 433	70 005	860 616
2015	1 021 098	51 477	897 554
2016	783 214	54 052	918 991
2017	740 451	49 898	946 352

5 ANALÝZA DLE MODELU START

V této části diplomové práce je vyhodnocen dotazník vycházející z modelového dotazníku Modelu START sestaveného Radou kvality České republiky v roce 2010. Tento model je určen pro podnikatelský sektor a pro společnost Centropen, která prozatím nevyužívala tento způsob model hodnocení ani jiný, je dle mého názoru nevhodnější variantou.

Pozici vrcholového managementu ve firmě Centropen představují samotní majitelé společnosti. Nejčastěji pozice ředitele, předsedy a místopředsedy. Vrcholový management má v současné době 5 členů. Střední management firmy tvoří ředitelé, kteří nejsou akcionáři, a vedoucí. Tuto pozici středního managementu zastupuje 17 pracovníků. Prvoliniový management je ve společnosti nyní zastoupen 7 pracovníky, a to na pozici mistr. Pro vyplnění dotazníku jsem sestavila tým 10 respondentů, mezi kterými jsou tři majitelé společnosti, dva ředitelé, dva vedoucí pracovníci odborů a tři mistři ve výrobě. V tabulce č. 8 je jmenný seznam respondentů, kteří samostatně odpovídali na otázky z dotazníku.

Otázky z jednotlivých oblastí dotazníku jsou samostatně vyhodnoceny. Následně je uveden stručný komentář výsledků každé oblasti, díky kterým jsou následně identifikovány silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšení. Pro jednodušší pochopení komentářů je každá oblast doplněna o seznam otázek, na které respondenti odpovídali.

Tabulka č. 8: Dotazované osoby

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice ve společnosti	Jméno a příjmení dotazového
místopředseda představenstva	Ing. Petr Žahourek Csc.
výrobní ředitel	Ing. Martin Žahourek
ředitel tuzemského prodeje	Pavel Kaupa
finanční ředitelka	Ing. Jana Kostecká
technický ředitel	Ing. Tomáš Antoň
vedoucí personální a mzdové politiky	Jaroslava Komínová
vedoucí odboru tuzemského prodeje	Ing. Miloslav Lojka
mistr dílny barevna	Hana Kalábová
mistr strojní dílny	Jana Hledíková
mistr lisovny plastických hmot	Leoš Procházka

Dotazník obsahuje 50 otázek, které jsou zaměřeny na 9 hlavních oblastí Modelu EFQM Excellence. Respondent může označit u každé otázky jednu ze 4 možných odpovědí, a to: D - dosud nezahájeno, C - určitý pokrok, B - podstatný pokrok, A - zcela dosaženo. Každé odpovědi (A - D) v modelu START přísluší bodové ohodnocení. Toto bodové ohodnocení ukazuje, jak společnost splňuje či nesplňuje jednotlivé cíle.

Jednotlivá kritéria jsou uvedena seznamem otázek, které se vztahují k této oblasti. Získané výsledky z dotazníku jsou zaznamenány v tabulkách (9 - 17) a poté slovně shrnuty. V prvním řádku tabulky je uveden počet zaškrtnutí jednotlivých možností (A - D). Následně na druhém řádku je procentní vyjádření úspěchu možností dle Modelu START. Hodnota $a \times b$ je součinem počtu zaškrtnutí možností a příslušného faktoru. Získané hodnoty jsou sečteny a vypočten celkový počet bodů. Poslední řádek je procentním vyjádřením úspěchu kritéria.

5.1 Předpoklady

Vedení

Otázky:

1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorů ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení? (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 20).

Tabulka č. 9: Bodové hodnocení – Vedení

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	27	19	3	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	891	1273	300	2464
Celkem: počet =	49,28	% úspěchu			

Společnost v tomto kritériu dosáhla ne příliš uspokojivé bodové hodnocení, a to 49,28 %. Poslání a vize není členy vrcholového vedení zcela definována

a komunikována. Pracovníci nejsou přímo zapojováni do procesu trvalého zlepšování. Naopak uspokojivější hodnocení bylo zaznamenáno při využívání zpětné vazby od zaměstnanců a motivace ostatních pracovníků při zapojování do týmu.

Strategie

1. Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?
2. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?
3. Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?
4. Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?
5. Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 21)?

Tabulka č. 10: Bodové hodnocení – Strategie

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	10	16	24	0	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	528	1608	0	2136
Celkem: počet =	42,72	% úspěchu			

Tato část se zaměřuje na začlenění cílů a hodnot do strategie společnosti a plánování činností. V tomto kritériu úspěšnost oproti předchozímu klesá. Strategie v organizaci je podpořena cíli a plány, které jsou proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů. Pracovníci na nižších úrovních nejsou se strategií společnost seznámeni. Strategie společnosti je odvozena od zjištěných potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.

Pracovníci

1. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?
2. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?
3. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?
4. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?
5. Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 22)?

Tabulka č. 11: Bodové hodnocení – Pracovníci

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	7	29	14	0	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	957	938	0	1895
Celkem: počet =	37,9	% úspěchu			

V této oblasti dosahuje společnost jedno z nejnižšího procenta úspěchu od dotazovaných. Nejhuře bylo hodnoceno zapojení pracovníků do činnosti zlepšování a podpora k angažovanosti pracovníků při dosahování výsledků. Tato oblast postrádá také personální strategii a firemní kulturu. Pracovníci, kteří jsou společností přijímáni, často neodpovídají potřebám firmy. Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným je dalším faktorem, který negativně působí. Schopnosti pracovníků jsou rozvíjeny prostřednictvím absolvování různých školení jak uvnitř společnosti, tak i vně.

Partnerství a zdroje

1. Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?
2. Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznicích včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychlé dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/ distributorů/ zákazníků, přichází-li to v úvahu)?
3. Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
4. Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?

5. Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačních a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 23)?

Tabulka č. 12: Bodové hodnocení - Partnerství a zdroje

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	4	16	22	8	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	528	1474	800	2802
Celkem: počet =	56,04	% úspěchu			

Oblast Partnerství a zdroje, která se zabývá otázkou plánování a řízení klíčových externích a interních zdrojů organizace, dosáhla výrazně vyššího výsledku oproti předchozí oblasti, a to 56,04 % úspěchu. Společnost se snaží, aby získané informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, dodavatelů či zákaznických, byly spolehlivé a aktuální. Nejlepší hodnocení od dotazovaných vychází ze spokojenosti s partnerskými vztahy s dodavateli, které jsou řízeny a rozvíjeny s ohledem na vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníky. Nejhůře hodnoceno je využívání finančních zdrojů, které nejsou využívány systematicky v souladu se strategií. Kontrolní postupy a řízení finančních rizik není využíváno, rovněž tak není plánována a hodnocena návratnost investic.

Procesy, produkty a služby

1. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkčních a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?
2. Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

3. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů a zákazníků a externího benchmarkingu?
4. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?
5. Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen "reaktivních opatřeními") a tím předcházení opakovanému výskytu problému (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 24,25)?

Tabulka č. 13: Bodové hodnocení – Procesy

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	10	26	13	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	330	1742	1300	3372
Celkem: počet =	67,44	% úspěchu			

Hodnocení této oblasti bylo nejlépe hodnocené dotazovanými, a to 67,44 %. Normy ISO 9000 nejsou ve společnosti zavedeny, a to jak z důvodu časové náročnosti tak finanční. Výrobky a služby jsou navrhovány s ohledem na požadavky zákazníků a zainteresovaných stran a trhu. Mezi otázkami nejmenší pokrok je zaznamenán u systematickosti posuzování výsledků procesů.

5.2 Výsledky

Zákazníci - výsledky

1. Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty

stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?

2. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
3. Provádí vaše organizace pravidelný průzkum svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoven měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?
4. Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků anebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?
5. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
6. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?
7. Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?
8. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 25,26)?

Tabulka č. 14: Bodové hodnocení - Zákazníci výsledky

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	16	35	29	0	80
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	1155	1943	0	3098
Celkem: počet =	38,73	% úspěchu			

Kritérium výsledky ze strany k zákazníkům nedopadly příliš příznivě. Největší část zákazníků je tvořena velkoodběrateli, s nimiž jsou uzavřeny dlouhodobé smlouvy. I přes dlouhodobé kontrakty společnost považuje za důležité sledovat a hodnotit pomocí stanovených měřítek spokojenost zákazníků s výrobky. Společnost nemá stanovenou metodu pro rutinní analýzy dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti.

Pracovníci - výsledky

1. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?
2. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání výcviku a celkové spokojenosti, má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?
3. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?
4. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?
5. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou

srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 27)?

Tabulka č. 15: Bodové hodnocení - Pracovníci výsledky

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	16	24	10	0	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	792	670	0	1462
Celkem: počet =	29,24	% úspěchu			

Oblast výsledky vzhledem k pracovníkům je dle dotazovaných nejslabší. Toto kritérium je pro organizaci nejslabší stránkou, dosáhla pouze 29,24 %. Společnost v této oblasti využívá pro měření dvě metriky, a to nemocnost a úrazovost pracovníků. Společnost se snaží získávat zpětnou vazbu o vnímání různých aspektů organizace od pracovníků vyplněním dotazníku během roku. Zaměstnanci mohou využít anonymní schránky, kam přispívají svými připomínkami a přáními. Výsledky získané z interních měřítek a vnímání zaměstnanců dále nejsou porovnávány s výsledky v jiných organizacích. Významný nedostatek má společnost u předávání výsledků z průzkumu spokojenosti mezi ostatními zaměstnanci a vedením organizace. Lidské zdroje jsou pro správné fungování velmi důležité, proto by se společnost měla zaměřit na tuto oblast.

Společnost - výsledky

1. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem, apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?
2. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení odborných záležitostí)?
3. Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?

4. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?
5. Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 28)?

Tabulka č. 16: Bodové hodnocení - Společnost výsledky

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	8	22	14	6	50
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	726	938	600	2264
Celkem: počet =	45,28	% úspěchu			

Úspěšnost podniku v této oblasti je výrazně vyšší než předchozí oblast. Společnost dosahuje úspěšnosti 45,28 %. Společnost se podílí na kladném rozvoji okolí společnosti. Velký důraz klade především na trvale udržitelný rozvoj. V celé společnosti jsou uplatňovány zásady ekologicky šetrného provozu. Výrobní provozy se snaží zavádět technologie pro snižování objemu odpadu a zamezení znečištění ovzduší, půd a vod. Ve vztahu ke společnosti, podnik každoročně přispívá finančními příspěvky na sociální projekty, sporty, kulturu v Dačicích a okolí. Finanční příspěvky jsou poskytovány také odborové organizaci, jež zastupuje své členy při vyjednávání s managementem společnosti, ale i příspěvky na volnočasové aktivity svých členů. U otázky zájmu médií o společnost nemůže firma prezentovat dlouhodobě kladné výsledky.

Klíčové výsledky

1. Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
2. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?

3. Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?
4. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku a službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
5. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
6. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
7. Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší (Národní cena kvality ČR – Model START, 2011, s. 29)?

Tabulka č. 17: Bodové hodnocení - Klíčové výsledky

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	8	23	26	13	70
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	759	1742	1300	3801
Celkem: počet =	54,3	% úspěchu			

Kritérium klíčových výsledků je jedna z nejlépe hodnocených oblastí, podnik dosahuje úspěšnosti 54,3 %. Společnost sleduje v otázce finančních ukazatelů např. ukazatele rentability, zisku, aktivity a další. Dalším posuzovaným faktorem jsou měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přispívají k rozvoji výrobků, dále je hodnocena výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které vedou společnost k celkové efektivní činnosti organizace. Největší slabinou v této oblasti je neporovnávání klíčových výsledků s konkurencí.

5.3 Shrnutí výsledků dotazníku

Z výsledků dotazníku byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, ale i oblasti, ve kterých se nachází místo pro budoucí zlepšování. V tabulce č. 18 je zobrazeno celkové

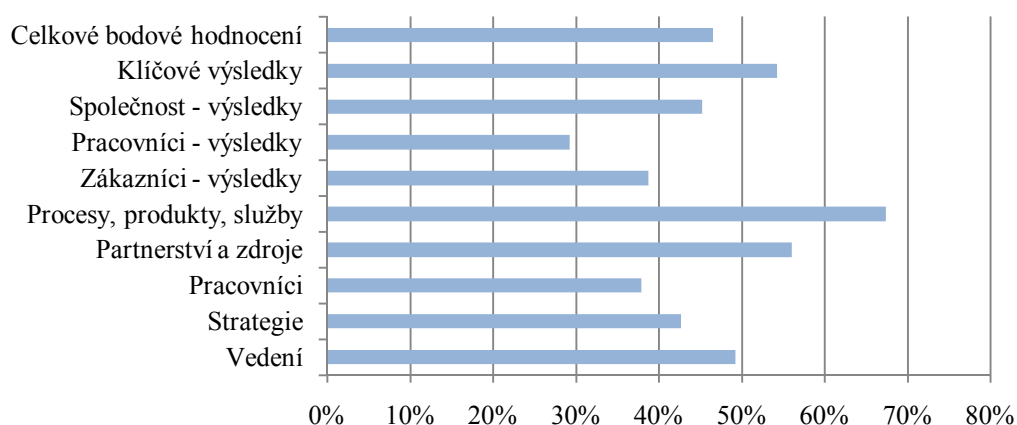
hodnocení a procentní úspěšnost společnosti, které vychází z výsledků jednotlivých oblastí dotazníku.

Tabulka č. 18: Celkový profil organizace

(Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	1	27	19	3	49,28
Strategie	10	16	24	0	42,72
Pracovníci	7	29	14	0	37,9
Partnerství a zdroje	4	16	22	8	56,04
Procesy, produkty, služby	1	10	26	13	67,44
Zákazníci - výsledky	16	35	29	0	38,73
Pracovníci - výsledky	16	24	10	0	29,24
Společnost - výsledky	8	22	14	6	45,28
Klíčové výsledky	8	23	26	13	54,3
Celkový počet zaškrtnutí (a)	71	202	184	43	500
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	6 666	12 328	4 300	23 294
Celkem: 350	46,59 % úspěchu				

Celkový profil



Graf č. 3: Grafické znázornění celkového profilu společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkové tabulky a grafického znázornění celkového profilu společnosti je patrné, že společnost se nachází se svými výsledky pod průměrnou hranicí. Celkové hodnocení je **46,59 %**. Dosažený výsledek je dle mého názoru pro společnost pozitivní, vzhledem k tomu, že hodnocení touto metodou bylo ve společnosti aplikováno poprvé. Z grafického znázornění je lépe rozpoznat, na které oblasti by se měla společnost zaměřit při zlepšování a v kterých dosahuje vynikajících výsledků.

Nejvyšší výsledek společnost dosáhla v oblasti Procesy, produkt a služby. Procentuální vyjádření této oblasti je **67,44 %**. V této sekci bylo nejčastěji využito hodnocení B – Podstatný pokrok. Nabízené produkty firmy mají svou dlouholetou tradici a zákazníci jsou zvyklí na jistou kvalitu. Písmeno C – Určitý pokrok bylo nejčastěji zaznamenáno v otázce týkající se pravidelnosti posuzování výsledků procesů.

V oblasti Partnerství a zdroje subjekt dosáhl **56,04 %**. Vztahy společnosti s dodavateli a odběrateli jsou velmi dobré a společnost se tyto vztahy snaží upevňovat a věnuje se jim. Strategie společnosti není dostatečná, a proto i v této oblasti se nejčastěji objevuje písmeno C u otázek zaměřující se na využívání finančních zdrojů systematickým způsobem dle strategie firmy.

Klíčové výsledky jsou na třetím stupni, v procentuálním hodnocení se jedná o hodnotu **54,3 %**. Při hodnocení této oblasti dotazovaní volili nejčastěji mezi variantou Určitý pokrok a Podstatný pokrok. Tato oblast vyžaduje pozornost. Vedení společnosti sama váhá v míře dosahování svých klíčových výsledků.

Již pod 50% hranicí úspěšnosti se nachází oblast Vedení, s hodnotou **49,28 %**. Vedení mělo hlavní podíl na hodnocení sama sebe, ale nejvyšší známka v hodnocení byla udělena pouze jednou, a to v otázce týkající se reprezentace firemních hodnot a etických zásad členy vrcholového vedení. Naopak nejvíce negativně byla hodnocena otázka zaměřující se na motivaci členů vrcholového vedení směrem k ostatním pracovníkům.

Výsledky vzhledem ke společnosti s výslednou hodnotou **45,28 %**. Společnost je po finanční stránce silným podnikem, společnost celoročně přispívá na činnost ve svém okolí, ale i přesto dotazovaní tuto oblast hodnotili spíše odpovědí C, dokonce častěji byla odpověď D - Dosud nezahájeno než A - Zcela dosaženo. Slabým místem firmy je využívání veřejných průzkumů nebo jiných prostředků zjišťujících jaké mínění má okolí

o společnosti. Společnost nemá pozitivní ani dlouhodobé výsledky v oblasti zájmu médií o společnost.

I přes vedením předvídanou nejslabší oblastí se oblast Strategie nestala a dosáhla hodnocení **42,72 %**. Zde i sami dotazovaní vrcholového vedení vidí prostor pro zlepšení. Strategie není založena na informacích z interních procesů a informacích plynoucích z potřeb a očekávání zákazníků.

Kategorie Zákazníci vzhledem k výsledkům a Pracovníci dosáhli hodnocení **38,73 %** a **37,9 %**. Oblast Zákazníci zaznamenali u odpovědi D – dosud nezahájeno nejvyššího počtu stejně jako oblast Zákazníci - výsledky. Největší podíl zákazníků tvoří velkoobchody. Negativní hodnocení dotazovaných se objevilo nejčastěji u otázky existence rutinního způsobu zajišťování rozvoje, spokojenosti zákazníků v porovnání s konkurenty, a také zda jsou výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání. Slabá komunikace mezi pracovníky, vedoucími pracovníky a vrcholovým vedením se odrazila na hodnocení, které bylo vedeno vrcholovým vedením. Komunikace ve společnosti je slabým místem, které by vedení mělo zlepšit.

Na posledním místě v tomto hodnocení se umístila oblast Výsledky vzhledem k zaměstnancům, a to na bodové hranici **29,24 %**. Nízké bodové hodnocení oblasti Pracovníci, tak i oblasti výsledků poukazuje na nedostatečný rozvoj tohoto oddělení. V této sekci bylo desetkrát uvedeno hodnocení D, týkající se porovnávání interních měřítek a vnímání pracovníků s výsledky jiných společností, informovanosti výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků ostatním pracovníkům. Firma se v poslední době potýká s jistým odlivem zaměstnanců, a to z důvodu lepších podmínek v místní společnosti, zabývající se strojírenstvím. Stejně tak se společnost častěji setkává s nízkou kvalifikovaností zájemců o pracovní pozice. Společnost by na tento stav měla nahlížet s velkou pozorností.

Model START je z hlediska aplikace na podnik, který nemá žádnou zkušenost tímto typem sebehodnocení, vhodnou volbou, a to hlavně z důvodu jednoduchosti. Ze zpětné vazby s vrcholovým vedením bylo i přesto zjištěno, že vyplnění dotazníku nebylo zcela snadné. Dotazovaní měli často problém s výkladem otázek.

6 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části diplomové práce budou představena možná řešení a návrhy na zlepšení nedostatků, které vycházejí z výsledků dotazníku Modelu START u společnosti Centropen. Jako neproblematictější byly identifikovány oblasti výsledky vzhledem k zákazníkům, pracovníci, výsledky vzhledem k zaměstnancům, strategie.

6.1 Pracovníci - výsledky

➤ Pravidelné provádění a hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Zaměstnanci jsou důležitým článkem pro efektivně fungující společnost, proto by se měla společnost prvořadně zaměřit na zlepšení této oblasti. Je důležité provádět pravidelně průzkum sledující spokojenost zaměstnanců, a to minimálně 1x ročně, aby mohla na základě získaných výsledků porovnávat a sledovat trendy. Z dotazníků vyplývá, že takovéto pravidelné měření a hodnocení ve společnosti neprobíhá. Organizace by měla dbát na spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Z tohoto důvodu navrhuji pravidelné provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Při průzkumu je potřeba kombinovat tzv. měkké ukazatele (co si zaměstnanci myslí), a tvrdé ukazatele (co skutečně dělají).

Vhodnou metodou výzkumu pro zjištění spokojenosti zaměstnanců bych volila dotazníkové šetření. Průzkum může společnost provádět sama nebo pomocí externí společnosti. Externí společnosti mají větší specializovanost na provádění šetření a získané údaje jsou objektivnější, neboť zaměstnanci jsou často otevřenější. Další výhodou je možnost porovnání získaných výsledků s konkurencí. Nevýhodou u této varianty je finanční náročnost.

- Realizace externí firmou

Pokud by se vedení firmy rozhodlo pro toto řešení, jednou z externích firem nabízejících vedení průzkumu spokojenosti je společnost TCC online, s. r. o. Společnost se zabývá vytvářením a dodáváním inovativních online nástrojů pro práci s lidskými zdroji na českém, ale i zahraničním trhu. Jeden z jejich produktů je právě průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tento nástroj pro podporu HR procesu ve firmě přináší vedení potřebné informace, zpětnou vazbu, která je potřebná pro následné efektivní

opatření. I v tomto případě je důležité zvolit vedením firmy pověřenou osobu, která se společností naváže kontakt a bude s ní spolupracovat. Jako oprávněnou osobu bych volila pracovníka personálního odboru. Pracovníci na tomto oddělení mají nejčastější styk s ostatními zaměstnanci společnosti. Dále bude pracovník konzultovat sestavení dotazníku, určení oblastí, které by měly být uvedeny v dotazníky a naopak. Následně externí společnost vytvoří konečný vzhled dotazníku, zajistí jeho distribuci, monitoring stavu naplnění, sběr dat a ve fázi vyhodnocení provede administrativní a statistické zpracování, kvalitativní vyhodnocení výstupů. Pracovníci by dotazník mohli vyplňovat online z počítače, tabletu nebo mobilního telefonu, ale i vyplnění v papírové formě by bylo možné. Závěr šetření je vyhotoven ve formě závěrečné zprávy, která interpretuje a podává doporučení, případně jsou výsledné informace prezentovány zadavateli.

Náklady realizace

Společnost TCC online, s.r.o. si za založení účtu neúčtuje žádné vstupní poplatky. Dle dostupného ceníku společnosti by analyzovaná společnost spadala do třetí cenové kategorie, kde cena za jednoho respondenta je **50 Kč**. Společnost stanovuje cenu dle reálné návratnosti dotazníku nikoli dle počtu oslovených respondentů.

Tabulka č. 19: Náklady na průzkum spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování dle ttconline.cz)

Návratnost	100 %	80 %
Počet zaměstnanců	400	320
Cena	20 000 Kč	16 000 Kč
Technická příprava projektu	7 500 Kč	
Administrace a monitoring	2 500 Kč	
Interpretace výstupu	2 000 Kč	
Celkem	32 000 Kč	28 000 Kč

Výše nákladů může být ještě navýšena, pokud by společnost měla zájem o realizaci konzultací se zaměřením na výsledky s externím dodavatelem, a to ve výši **2 500 Kč** za hodinu.

Je důležité do celkových nákladů spojených s realizací projektu zapojit i náklady spojené s ohodnocením pověřeného pracovníka. Pracovník bude svůj čas při vedení projektu věnovat jiné práci než své, kterou vykonává ve standardní pracovní době, a tak

může s realizací projektu často prodlužovat svoji pracovní dobu (přesčasy). Pro motivaci pracovníka bych zvolila jednorázovou odměnu ve výši **1 000 Kč**.

Je důležité se zaměřit i na zaměstnance, kteří s vyplněním dotazníku stráví svůj čas. Čas strávený s vyplněním dotazníku se bude u jednotlivých zaměstnanců lišit. Pro tento případ bych zvolila jednotnou časovou normu ve výši 1 hodiny. Průměrné osobní náklady na jednu hodinu práce zaměstnance jsou ve výši **192 Kč** na osobu (12 156 083 Kč / 20 pracovních dnů / 8 pracovní doba/ 395 počet zaměstnanců v roce 2017) a **75 976 Kč** při vyplnění všemi zaměstnanci (Výroční zpráva - Or.justice.cz, 2012-2015). Osobní náklady jsou složeny ze mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení.

Přínos

Využití externí firmy pro zjištění míry spokojenosti zaměstnanců je pro společnost nákladná, ale získané informace a zpětná vazba by jistě vedení společnosti napomohla při zvýšení spokojenosti pracovníků. Z průzkumu by bylo možné získat informace o kvalitě schopností vedoucích pracovníků. Celková spokojenost zaměstnanců má významný vliv na jejich výkonnost a s tím spojenou kvalitu výrobků. Nejen spokojenost zaměstnanců, ale i kvalita vedení má vliv na výkonnost celého podniku.

- Realizace samotnou společností

Pro společnost Centropen bych doporučila využít vlastní zpracování a vyhodnocení dotazníku, jelikož se zkoumáním spokojenosti začíná. Dotazník by měl být anonymní, aby zaměstnanci odpovídali pravdivě. Dotazníkové průzkumy by se měly opakovat pravidelně v ročním intervalu. Důležité je zaměstnance seznámit s důvodem, proč je průzkum prováděn. Náplň dotazníku by měla směřovat do více oblastí a nezaměřovat se pouze na finanční otázku. Otázky by měly být jasné a odpovědi jednoznačné a zřetelné. Dotazník by měl obsahovat kolonku s identifikací oddělení. Sestavení dotazníku by měl mít na starost personální odbor. Tento odbor je v kontaktu se zaměstnanci od jejich přijímání až po ukončení pracovního poměru. Odpovědná osoba by vytvořila dotazník, distribuovala jej, dále by monitorovala stav vyplnění a provedla i sběr dotazníků a v závěrečné části by dotazníky vyhodnotila a výsledky prezentovala s vedením společnosti. K distribuci dotazníků pro administrativní pracovníky (THP) bych navrhovala využití intranetu, který společnost využívá, a navíc doplnila o upozornění ve

formě e-mailu na probíhající průzkum. Vyplnění a sběr dotazníků u pracovníků ve výrobě by zajistil mistr dílny. Mistr by sjednal schůzku, na které by zaměstnanci dostali časový prostor pro vyplnění a odevzdání dotazníků v papírové formě. Čas pro vyplnění bych navrhovala půl hodiny.

V tabulce č. 20 je uveden možný příklad dotazníku.

Tabulka č. 20: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?				
Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?				
Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?				
Jste spokojen/a se svojí pozicí ve firmě?				
Jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?				
Uvažujete v blízké době o odchodu z naší firmy?				
Jste spokojen/a s informacemi, které dostáváte od nadřízených?				
Máte možnost kariérního růstu?				
Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?				
Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?				

Náklady realizace

Za vyplnění dotazníků by zaměstnanci měli získat odměnu ve finanční podobě. Finanční odměnu pro pracovníky bych volila ve výši stejné jako výše uvedenou, a to **96 Kč** (192 Kč/hod) (Výroční zpráva 2017 - Or.justice.cz, 2012-2015). Náklad pro společnost je tedy **37 988 Kč**. V tomto případě i odměna pro odpovědnou osobu by měla být vyšší než v předchozí variantě. Čas, který pracovník se sestavením a celkovou realizací stráví, je výrazně vyšší než při spolupráci s externí firmou. Pro motivaci tohoto pracovníka bych zvolila k platovému ohodnocení jednorázovou prémie **2 000 Kč**. Čas strávený s tiskem odhaduji na 30 min, tedy 96 Kč (mzdový náklad na pracovníka)

a zároveň je zapotřebí započíst cenu tisku, který je pro 310 výtisků **443,30 Kč** (1,43 Kč bez DPH/1 A4) (Černobílé kopírování a tisk – Kopirovani.cz, 2019).

Přínos

Z vyplněného dotazníku a jeho odpovědí může společnost navrhnout různá řešení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a i jejich produktivity. Získané informace mohou odhalit, které profesní zařazení má největší nespokojenost. Dosáhne-li organizace vyšší produktivity pracovníků, výrobky firmy budou kvalitnější, firmě se bude více dařit, dosáhne vyšší spokojenosti u svých zákazníků. Pokud budou zjištěny příčiny nespokojenosti pracovníků, je zapotřebí se snažit co nejrychleji problémy vyřešit a odstranit je. Výsledky z průzkumu by měly být komunikovány s vedením a zahrnuty do vytváření akčního plánu.

Dále je zapotřebí sledovat „tvrdé ukazatele“ spokojenosti pracovníků, mezi které se mohou řadit hodnoty nemocnosti zaměstnanců, počet pracovních úrazů, počet let odpracovaných ve společnosti. Při využití indexu spokojenosti pracovníků je zapotřebí stanovit váhy jednotlivých ukazatelů, kterým jsou přiřazeny body, z nichž je získán celkový stav.

Společnost se nezaměřuje na srovnávání s konkurencí, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Proto navrhuji pro srovnáním výsledků spokojenosti s konkurencí využití tvrdých dat ukazatele spojených s pracovníky, které společnost může sledovat.

Shrnutí

Z porovnání dvou variant, které jsou zde popsány, bych pro analyzovanou společnost volila vlastní vytvoření dotazníků a sběr informací. Tato varianta je výrazně levnější než využití externí firmy. Pokud by společnost po čase neviděla zlepšení nebo snižující se počet odevzdaných dotazníků, navrhovala bych přistoupit k variantě externí firmy. Tato varianta je finančně náročná, ale společnost by sama měla porovnání, jak v odpovědích zaměstnanců, tak i v ochotě zapojit se do tohoto šetření.

6.2 Pracovníci

Pro lepší motivaci pracovníků bych společnosti navrhla širší poskytování benefitů. Nyní společnost svým zaměstnancům poskytuje odměny za odpracované roky, k životnímu jubileu a příspěvek na penzijní pojištění.

➤ Motivační systém

Lidský kapitál je nejdůležitějším zdrojem podniku. Úspěšná společnost je schopna vytvářet a využívat lidské zdroje tak, aby co nejlépe dosáhla stanových cílů.

Ve společnosti Centropen dle dotazníku chybí podpora a povzbuzení při zapojování do procesu rozvoje firmy. Důležité je rozvíjet vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci. Vedení nejčastěji využívá komunikaci shora – dolů, ale v opačném směru je méně využívána. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na širší delegování pravomocí mezi své podřízené, a ti by měli dostat větší prostor pro vyjádření.

Důležitým krokem je lepší motivační systém mzdového ohodnocení. V současné době je mzda tvořena smluvní mzdou (ředitelé, vedoucí) nebo tarifní mzdou (administrativní pracovníci a výrobní pracovníci) a osobním ohodnocením. Základní mzda náleží všem zaměstnancům každý měsíc a její výše je určena dle profesního zařazení. Osobní ohodnocení je závislé na hodnocení nadřízeného podle výkonnosti pracovníka. Vedle osobního ohodnocení bych doporučila pro vyšší efektivitu pracovníků přidat nenárokovou složku mzdy - **prémie**, kterou by pracovník obdržel při plnění určitých kritérií, ale i pokud by pracovník předložil návrhy na zvýšení produktivity, nové kontakty a další. Kritéria by měla být stanovena pro jednotlivé provozy a pracovní pozice. U zaměstnanců v administrativní části, například odbor nákupu, technologií - podle úspor materiálu, odbor prodeje podle výše dosažených tržeb. U pracovníků, kteří jsou ve výrobním provozu, návrhy na efektivnější a levnější výrobu. Pracovníci, kteří mají přístup do intranetu ve společnosti, by pro přednesení vlastního návrhu na zlepšení mohly využít nové aplikace. Aplikaci by byla vytvořena IT pracovníky společnosti. Pracovníci ve výrobě by mohli využít karty, které by byly volně přístupné na každé dílně. Do karty by zaznamenali svůj návrh. Karta by obsahovala název dílny, jméno návrhatele a návrh na zlepšení. Dále bych, pro vyšší motivaci pracovníků, doporučila pravidelné vyhlašování nejlepšího návrhu a pracovníka s největším počtem návrhů.

Toto vyhlášení by prováděl personální odbor. Vyhlášení pracovníci by měli získat finanční odměnu či odměnu ve formě bodů pro uplatnění v systému odměň.

Náklady realizace

Mzdové náklady pracovníka na vytvoření aplikace pro vkládání návrhů administrativními pracovníky. Čas strávený vytvořením aplikace předpokládám 8 hodin. Náklad je **1536 Kč** (průměrná mzda 192 Kč) (Výroční zpráva 2017 - Or.justice.cz, 2012-2015). Cena tisku 120 ks karet na tvrdší papír **300 Kč** (Příplatkové materiály – Kopirovani.cz, 2019). Čas strávený tiskem odhaduji na 15 min. tedy **48 Kč** (Výroční zpráva 2017– Or.justice.cz, 2012-2015). Karty by byly umístěny ve stojanu, cena stojanu pro 12 dílen **18 024 Kč** (Stojan na podlahu – AZ-reklama.cz, 2014). Poblíž každého stojanu by měla být umístěna schránka pro vložení karty, cena schránky **4 188 Kč** (Schránka poštovní – Eva.cz, 1991-2019). Finanční odměna pro nejlepší návrh a pracovníka s nejvyšším počtem zlepšovacích návrhů ve výši **1 000 Kč** nebo 1 000 bodů do systému cafeterie.

Přínos

Nespokojenost se mzdovým ohodnocením u dělnických profesí je dlouhodobě slabým místem společnosti. Právě změna motivačního systému, který by pro zaměstnance znamenal možnost dosáhnout vyššího platu, by mohla do společnosti přilákat nové zájemce o pracovní místo. Zaměstnanci mohou svojí iniciativou přispět k efektivnější výrobě a zlepšení procesů ve společnosti.

➤ **Systém Cafeteria**

V současné době vyplácí společnost odměny zaměstnancům ve finanční podobě. Firmě bych doporučila zavedení **systému Cafeteria**. Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec sbírá body nebo kredity, které následně může uplatnit za libovolný zaměstnanecký benefit z nabídky odměn, kterou daný systém nabízí. Body do systému by zaměstnancům měly být přidělovány v přímé závislosti na jejich pracovním výkonu. Každý zaměstnanec by měl vždy na začátku roku získat určitý počet bodů. I zde je důležité informovat zaměstnance, za co přesně získal určitý počet bodů. Při výběru odměn pro zaměstnance bych doporučila společnosti udělat průzkum mezi zaměstnanci (pro domácnost, hračky pro děti, sleva na dovolenou a jiné). Společnosti bych, při zavedení tohoto způsobu odměňování, doporučila využít externí

firmu, která poskytuje úplný outsourcing v oblasti Cafeteria systému, např. společnost Sodexo Pass Česká republika, a. s. Každý pracovník by získal vlastní uživatelský účet, prostřednictvím kterého by měl možnost zvolit si způsob využití svých získaných bodů a výběr oblasti, kde je uplatní.

Náklady realizace

Zavedení systému pro společnost by byla jistě velká změna a novinka pro zaměstnance, ale i vedení. Náklady na implementaci systému Cafeteria, jednorázový poplatek k prvnímu spuštění systému je **20 000 Kč** (Ceník – Mojesodexo.cz, 2017), průběžná údržba a správa systému (pravidelný měsíční poplatek) **30 Kč** za každého aktivního Beneficienta k poslednímu pracovnímu dni příslušného měsíce. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Další náklady jsou spojené s individuálními potřebami společnosti, které by nárokovala.

Přínos

Hlavní dvě funkce, které tento systém přinese pro zaměstnance, jsou odměna a motivace.

➤ **Změna výše příspěvku stravného**

Zaměstnanci mohou využívat závodní stravování, kdy jim je do plné výše stravného 70 Kč, hrazeno 29 Kč a zaměstnanec si doplácí 41 Kč. Společnost by se mohla zaměřit na možnosti zvýšení příspěvku na stravování.

Náklady realizace

Firma má možnost dle zákoníku práce a zákona o dani z příjmů využít 55 % hodnoty stravného jako daňově uznatelný náklad. V současné době je příspěvek ve výši 41 %. Pokud by společnost zvýšila příspěvek na stravování na 55 %, firma by doplácela **38,50 Kč** a zaměstnanec **31,50 Kč**. Náklady na jeden oběd by se pro firmu zvýšil o **9,50 Kč**, celkové zvýšení nákladů za jeden měsíc pro 400 pracovníků je **76 000 Kč**.

Přínos

Vlastní stravování ve firmě je velkou výhodou, protože zaměstnanci nemusí dojíždět ani si nosit vlastní obědy. Pracovníci budou navštěvovat závodní jídelnu a nebudou

využívat restaurace v okolí společnosti či jiná stravovací zařízení. Stravování v závodní jídelně je výhodnější, levnější.

➤ **Příspěvek na vzdělávání**

Mezi další benefity bych zařadila podporu při docházce na **kurzy cizího jazyka** mimo firmu, především anglického, který je velmi důležitý na pozicích vedoucích a zahraničního obchodu. Společnosti bych před pořádáním hromadných kurzů ve společnosti navrhovala, pokud pracovník projeví zájem o účast na kurzu cizího jazyka, proplatit část kurzovného. Společnost by mohla navázat spolupráci s jazykovou školou v Jindřichově Hradci. Zaměstnance by prošel vstupním testem, který by vyhodnotil úroveň jazykových znalostí. Po ukončení jazykového kurzu, ať již v jazykové škole nebo u soukromého učitele, by opět prošel závěrečným testem. Pokud by se úroveň cizího jazyka zvýšila, firma by zaměstnanci proplatila na základě platného dokladu kurzovné ve výši 20 %.

Náklady realizace

Čas na provedení vstupního a závěrečného testu zaměstnance, který by byl veden lektorem z jazykové školy, odhaduji na 45 minut. Výše nákladů při provedení dvou testů lektorem z jazykové školy je **620 Kč** (310 Kč/45 min.) (Jazykové kurzy – Jazykovkazachova.cz, 2019).

Přínos

Pracovníci nejdříve zjistí úroveň své jazykové vybavenosti a dále mohou posoudit, jak jim zvolený kurz přispěl k zlepšení se. Zaměstnanci se budou mít snahu zlepšovat a vzdělávat se, pokud dostanou podporu od zaměstnavatele.

➤ **Podpora krátkodobých pracovníků**

Společnost v období přípravy na nový školní rok, která probíhá v období duben až červen, ale i v období dovolených, tedy období červen až září, využívá krátkodobé pracovníky (brigádníky). I tyto pracovníky je zapotřebí motivovat, aby se vraceli další roky nebo byli ochotni nastoupit v době, kdy společnost potřebuje výpomoc. Pracovníkům při ukončení pracovního poměru bych předala dárek např. ve formě deštníku s logem společnosti.

I pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni na krátkodobý pracovní poměr, mohou přijít s návrhem, jak přispět k zlepšení a zefektivnění procesů ve výrobě. Pokud by návrh na zlepšení byl dále vedením rozpracován a uplatňován, navrhovala bych krátkodobé zaměstnance také finančně odměnit.

Náklady realizace

Potisk deštníku s logem společnosti je **16 Kč** za jeden kus (při objednávce 100 kusů deštníků) a cena samotného deštníku je **116 Kč** (Možnosti tisku – Deštníky.cz, 1999-2013).

Finanční odměnu za přínos pro společnost bych navrhovala ve výši **1 000 Kč**.

Přínos

Pro společnost je výhodnější opětovně zaměstnávat ověřené a pracovité brigádníky, se kterými firma již má zkušenost. Pracovníci budou znovu pomáhat vytvářet vyšší zisk a jejich vstupní školení nemusí být tak náročné, jak je tomu u nových brigádníků.

➤ **Spolupráce se střední školou**

Společnost se v současné době často setkává s problémem nalezení kvalifikovaných pracovníků, a to především na pozici mechanik, seřizovač, obsluha CNC strojů. V městě Dačice, ve kterém společnost Centropen sídlí, se nachází střední odborné učiliště a střední škola, která vyučuje právě tyto obory, které i Centropen ve své výrobní části využívá. Ale nejen Centropen má zájem o mladé a talentované absolventy. Ve městě má sídlo další výrobní závod zaměřující se především na strojírenství, a to společnost THK Rhythm Automotive Czech a. s., jež i se střední školou blíže spolupracuje. Navrhovala bych firmě zahájit intenzivnější spolupráci se střední školou.

Pověřená osoba ze společnosti Centropen by měla navázat komunikaci s ředitelem místní střední odborné školy a jednat o formě spolupráce. Společnost může nabídnout exkurze žákům střední školy a možnost praxe. Pro komunikaci a jednání s ředitelem bych doporučila jako odpovědnou osobu zvolit vedoucího odboru technické obsluhy výroby doplněnou o spolupráci s mistrem dílny, na které by aktuálně studenti byli zařazeni.

Náklady realizace

Finanční zatížení pro společnost v této oblasti spolupráce jsou minimální. Praxe pro studenty rozšiřuje jejich vědomosti a jsou bezplatné. Student musí projít vstupním školením o bezpečnosti práce a pohybu na pracovišti, které je vedeno pracovníkem, kterému náleží za toto školení řádné mzdové ohodnocení.

Náklady na zajištění exkurze pro žáky jsou také minimální. Střední škola se nachází ve stejném městě jako společnost Centropen, a proto přemístění žáků ze školy není zapotřebí. Bylo by vhodné žáky při odchodu obdarovat menším dárkem ve formě psacích prostředků.

Přínos

Společnost by mohla nabídnout možnost praxe pro studenty již během studia, ale i brigády během letních prázdnin. Studenti by toto prostředí poznali blíže, ale i firma by mohla získat kontakty pro budoucí možnost zaměstnání studentů. Centropen podporuje řadu akcí pořádaných v okolí a ve městě Dačice, ale i podpora střední školy a učiliště by jistě ke společné spolupráci přispěla. Škola by mohla využívat prostor firemní jídelny pro konání menších společenských akcí. Při dlouhodobé spolupráci s některými žáky by firma mohla navázat spolupráci a finančně či materiálně tyto studenty podporovat při studiu.

6.3 Zákazníci – výsledky

➤ Průzkum spokojenosti zákazníků

Spokojený zákazník je v podnikatelském prostředí prioritou na prvním místě. Stejně jako bez fungujících pracovníků, tak i spokojených zákazníků by společnost neexistovala. Z tohoto důvodu by každá společnost měla těmto dvěma skupinám věnovat značnou pozornost. Velmi důležitá je péče především o klíčové zákazníky a vytvoření pevných vztahů. Společnost by měla sledovat měřítka, která ovlivňují spokojenost zákazníka a rovněž zjišťovat jeho skutečné vnímání, které vyjadřuje reálné výsledky spojené se spokojeností zákazníků. Firma si zakládá na budování dlouholetých vztahů se svými zákazníky a získávání jejich důvěry, ale dle zjištění od místopředsedy a dle dotazníku, v současné době žádný průzkum spokojenosti zákazníků neprovádí. Obchodní zástupci a vedoucí tuzemského obchodu se pravidelně schází na osobních

setkáních se svými nejvýznamnějšími zákazníky. Při těchto schůzkách získávají při neformálních rozhovorech i zpětnou vazbu, ta však není systematicky zpracovávána a dále vyhodnocována.

Společnosti bych doporučila tento přístup změnit a navrhla zavedení pravidelného průzkumu spokojenosti zákazníků s následným vyhodnocením výsledků. Nejčastější formou průzkumu jsou dotazníková šetření či telefonické hovory. Distribuce dotazníků k zákazníkům může být zaslána prostřednictvím e-mailu nebo při osobním předání. Se zasíláním dotazníku ve formě e-mailu, je spojeno značné riziko, že zákazníci budou obdrženy email ignorovat a nevyplní jej. Doporučila bych proto, aby dotazníky byly doručeny osobně zaměstnanci jednajícími s velkoobchody, a zároveň těmto zaměstnancům zpětně odevzdány při osobní návštěvě. Následné zpracování vyplněných dotazníků by prováděl vedoucí odboru tuzemského prodeje. Dotazníkové šetření bych navrhovala provádět pravidelně, a to v časovém rozmezí pololetně či minimálně jednou ročně, popřípadě jednorázově při zjištění vlivu na zařazení nového výrobku. Výsledky šetření by vedoucí tuzemského prodeje měl dále prezentovat řediteli tuzemského prodeje. Společnost by měla získané výsledky mezi jednotlivými průzkumy porovnávat a zjišťovat, zda u slabých míst došlo ke zlepšení a naopak, zda u silných nedošlo k poklesu. Otázky v dotazníku bych volila jednodušší, důležitá je srozumitelnost a přesnost. Odpovědi v dotazníku bych navrhovala formulovat jasně, a to s možností odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne. Rozsah dotazníku by měl být přiměřený, aby jeho vyplnění zákazníky spíše neodradilo. Možný návrh dotazníku je vidět v tabulce č. 21.

Tabulka č. 21: Dotazník spokojenosti zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jste spokojeni s kvalitou našich výrobků?				
Jste spokojeni se způsobem dodání výrobků.				
Jste spokojeni s termíny dodání?				
Jste spokojeni s platebními možnostmi?				
Jsou Vaše objednávky vždy vyřízeny kladně?				
Jste spokojeni s řešením reklamací?				
Jste spokojeni s přístupem našich obchodních zástupců?				
Jste spokojeni s propagačními materiály, které jsou Vám poskytovány?				
Doporučili byste našich společnost ostatním?				

Náklady na realizaci

Obchodní pracovníci při své běžné osobní návštěvě doručí dotazník, a proto s touto činností nevznikají dodatečné náklady. Naopak u vedoucího pracovníka se mohou zvýšit mzdové náklady (přesčasy) při zpracování získaných dotazníků a již při tvorbě dotazníku.

Mezi náklady bych zařadila náklady na tisk dotazníku. Cena tisku 100 výtisků **143 Kč** (1, 43 Kč bez DPH/1 A4) (Černobílé kopírování a tisk – Kopirovani.cz, 2019).

Přínos

Z průzkumu spokojenosti zákazníka vedení získá rychleji informace od zákazníků o míře spokojenosti, ale i případných nedostatcích. Díky těmto informacím může vedení přicházet s novými inovacemi svých výrobků, a tím i zvyšovat spokojenost zákazníků.

6.4 Strategie

Každá společnost, která chce na trhu uspět, musí jasně definovat svou vizi, misi a jednotlivé cíle. Společnost sama vidí a pociťuje značné nedostatky v procesu strategie. Strategie ve společnosti je definována, ale zaměstnanci s ní nejsou seznámeni. Podniková strategie je základem při tvorbě strategií na nižších úrovních, ale je velmi těžké ji realizovat, pokud zaměstnanci o ní nemají jasnou představu. Vedení by se mělo snažit dostat strategii do povědomí pracovníků.

Společnosti bych doporučila seznámit pracovníky na všech úrovních firmy s firemní strategií. Pro seznámení bych navrhovala uspořádat teambuilding, na kterém by byla strategie firmy prezentována. Firma by si měla nejprve stanovit menší okruh pracovníků, doporučila bych ředitele a vedoucí oddělení, kteří budou podrobněji seznámeni s podnikovou strategií. Odpovědnou osobou pro prezentaci bych zvolila generálního ředitele. Pro prezentaci a společnou diskuzi bych navrhovala jeden pracovní den. Vedoucí pracovníci by dále distribuovali získané informace mezi své podřízené, a to ve formě uspořádané schůzky na jednotlivých odděleních a dílnách a zároveň využila vývěsek na společných prostorách v jednotlivých odděleních a dílnách, kde by zaměstnanci měli poslání, vize a celkovou strategii firmy dostupnou. Zároveň pro pracovníky, kteří mají přístup do intranetu firmy, tuto strategii vyvěsit i zde.

Náklady na realizaci

Uspořádání společného teambuildingu bych doporučila v prostorách mimo společnost. Ve městě je možné pronájem prostor za cenu **900 Kč**. Tyto prostory neumožňují využít občerstvení, je zapotřebí toto zajistit. Občerstvení by zajistila závodní kuchyně společnosti (káva, čaj, voda, moučník, chlebičky). Předpokládané náklady na občerstvení na jednu osobu činí **110 Kč**. Schůzky by se měli zúčastnit vedoucí a ředitelé společnosti. Za předpokladu, že se dostaví všichni, činí náklady na občerstvení **2 750 Kč** (Catering pro školení - Středisko-eurocert.cz, 2015). Pozvánka na setkání by byla rozeslána elektronickou poštou. Čas strávený s tiskem strategie odhaduji na 15 minut, tedy **48 Kč** (Výroční zpráva – Or.justice.cz, 2012-2015) a zároveň je důležité započítat cenu tisku, která je **17 Kč** (Černobílé kopírování a tisk – Kopirovani.cz, 2019).

Přínos

Rozšíření strategie do širšího povědomí zaměstnanců dává společnosti možnost být silnější. Zaměstnanci získají bližší informace o jejich roli a významu pro podnik. Jak svou prací společnosti přispívají k plnění firemní strategie. Sdílení strategie firmy je motivací pro pracovníky, zároveň pracovníci cítí větší otevřenost k vedení, sdílení může přispět k vyšší angažovanosti zaměstnanců, a tím i k lepším pracovním výsledkům. Toto vše se může projevit na výsledcích společnosti.

6.5 Vedení

Tato oblast podle hodnocení vycházející z dotazníku stále nedosahuje hranice 50 %. Vedení společnosti je hlavním mozkiem organizace. Jejím posláním je definování poslání, vize a firemních hodnot. Vedení by mělo tyto informace sdílet nejen ve svém okruhu, ale i mezi zaměstnance a zákazníky. Zákazníkům mohou tyto informace přiblížit společnost a pochopit podstatu činnosti. Zaměstnanci se mohou s posláním a firemními hodnotami lépe ztotožnit a mohou být pro ně i motivací.

Oblast vedení je velmi blízká s oblastí zaměstnanci. Je důležité se zaměřit na zlepšení vztahu vedoucí a podřízené (zaměstnanci). Vedoucí by měl motivovat pracovníky, být inspirací ve své činnosti a umožnit pracovníkům dostatečný prostor pro seberealizaci. Je vhodné zaměřit se na pravidelné rozhovory, schůzky se zaměstnanci, komunikovat s nimi strategií firmy, cíle. Vedení by mělo pracovníky podporovat v jejich kariérním i osobním růstu. Díky bližšímu a otevřenějšímu kontaktu mohou zaměstnanci seznámit vedení se svými návrhy potenciálního zlepšení. Zaměstnanci, pokud jejich návrh na zlepšení bude vedením přijat, by jistě měl být odměněn.

Ve společnosti bych doporučila zavedení pravidelných schůzek, ale nejen vedení. Schůzky nejvyššího vedení bych doporučila provádět každý týden. Na těchto poradách by se projednávaly záležitosti uplynulého týdne a činnosti, které přinese aktuální týden. Střední management by své pravidelné schůzky měl mít každý měsíc, kde by pracovníci byli seznámeni s výsledky minulého měsíce, dále by byli informováni o následném měsíci, co společnost čeká, jaké návštěvy se dostaví do firmy, popřípadě jaké kontroly podstoupí společnost. Informace by vedoucí jednotlivých oddělení měli dále distribuovat mezi své podřízené. Tyto schůzky by trvaly dle rozsahu obsahu od jedné do

jedné a půl hodiny. Velmi nové a zajímavé by bylo zavedení schůzí, které by se konaly v místní jídelně pravidelně jednou za čtvrt roku. Na schůzce by vedoucí jednotlivých oddělení a ředitelé společně prezentovali výsledky, kterých společnost dosáhla, do jakých projektů se zapojila, prezentovala připravované projekty, seznámila pracovníky s výhledem do dalšího čtvrtletí. Schůzka by byla veřejná pro všechny zaměstnance. Po prezentaci managementu by mohl vystoupit kdokoli ze zaměstnanců a zeptat se vedení na otázky, popřípadě předložit návrh. Pro konání této schůzky bych navrhovala delší časový prostor, a to od jedné do dvou hodin, ale samozřejmě záleží na rozpravě. Pořádání takto velké schůze bych doporučila pravidelně připomínat. Pro pracovníky s přístupem do intranetu firmy prostřednictvím vyvěšení upozornění a pracovníky ve výrobě vyvěšením na vývěsce na dílně.

Náklady realizace

Porady vedení a porady vedení s vedoucími pracovníky jsou konány během pracovní doby, a proto s touto činností nevznikají dodatečné náklady. Při pořádání čtvrtletní porady bych vyčíslila mezi náklady tisk pozvánek na tuto schůzi, které by byly vyvěšeny na nástěnkách v dílnách, tedy tisk 12 pozvánek činí **17 Kč** (Černobílé kopírování a tisk – Kopirovani.cz, 2019).

Přínos

Pokud zaměstnanci a vedení společnosti jsou ve vzájemné spolupráci, vedení se zajímá o své pracovníky a jejich názory, zaměstnanci jsou vůči vedení více otevření, vedení je respektováno a jejich pracovní výkony jsou vyšší.

U výše zmíněných oblastí jsem popsala několik návrhů, které jsem podrobněji rozpracovala a u jednotlivých návrhů vyčíslila náklady spojené s jejich realizací. Následující oblasti, podle dosažených výsledků z dotazníku Modelu START, nedosáhly nejnižšího hodnocení. U zbývajících oblastí jsem tedy popsala možné návrhy na zlepšení.

6.6 Partnerství a zdroje

Společnost se při své výrobě snaží na každém výrobním stupni omezit objem odpadu, znečištění ovzduší, vod, omezit spotřebu energie. S tímto jsou spojené výrazné investice do nových výrobních zařízení a moderních technologií, díky kterým je možné zvýšit

efektivitu činnosti a přispět k lepším výsledkům společnosti. Pokud by se společnost rozhodla pro rozšíření nabízeného sortimentu, toto rozšíření by s sebou přineslo výrazné investice do těchto zařízení.

I v této oblasti bych přistoupila v pozici společnosti k pravidelnému hodnocení dodavatelů. Společnost nemá příliš velké skladovací kapacity, a tak v případě velké objednávky by se mohla dostat do nepříjemností. Je proto vhodné porovnávat spolehlivost, cenové nabídky, kvalitu materiálu, dodací podmínky. Obchodní partnerství je důležité rozvíjet s nejlépe hodnocenými firmami. Je důležité udržovat s dodavateli dlouhodobé partnerské vztahy.

6.7 Procesy, produkty a služby

Tato oblast dle dotazníku získala nejvyšší procentuální úspěšnost a jako jediná přesáhla hodnotu 60 %. Společnost se snaží o co nejkvalitnější výrobky. V této oblasti bych společnosti navrhovala rozšíření nabízeného sortimentu výrobků. Z kapacitních a prostorových možností toto není jednoduché, ale jistě by firma našla nevyužité prostory ve svém areálu, či při jednání s městem by mohlo město společnosti nabídnout nevyužívané prostory poblíž společnosti.

Dále bych navrhovala do nabídky společnosti zařadit výrobu exkluzivních výrobků, které by byly vyráběny v omezeném množství, nebo pouze při objednávce zákazníkem. Zákazník by mohl nahradit běžně využívané materiály za materiály v podobě drahých kovů, dřeva či vsazení drahých kamenů. Myslím si, že o tyto výjimečné psací potřeby mě byl zájem nejen jako dárek, ale i při prezentaci firmy, kdy byli tyto psací potřeby využívány státníky při podpisu významných dokumentů.

6.8 Společnost – výsledky

Společnost Centropen dle dotazníku dosáhla v této oblasti velmi vysokého hodnocení. Firma sama na svých internetových stránkách prezentuje svoji společnost jako společensky odpovědnou. Centropen zde popisuje, v čem a jak se chová společensky odpovědně. V současné době je dle mého názoru zaměření společnosti značně široké a dostačující. Jak jsem zmínila výše, firma by svoji podporu mohla zaměřit směrem ke zdejší střední škole, která by díky této podpoře mohla získat další možnost získání

zkušeností pro své žáky, nebo získání nového vybavení, ale i budoucí uplatnění pro své absolventy.

6.9 Klíčové – výsledky

V této oblasti společnost nedostatečně porovnává výsledky s konkurencí. Pokud by společnost přistoupila k zavedení porovnání s konkurencí, mohla by zjistit nové slabiny pro zlepšování a být tak silnější a konkurenceschopná.

Důležitým zdrojem informací nejen pro společnost, ale i pro budoucí investory, je finanční analýza. Finanční analýza je ve většině společností základem pro další rozhodování a získání informací o postavení a činnosti společnosti. Je důležité, aby výsledky byly interpretovány a byla jim věnována náležitá pozornost. Jednotlivé ukazatele je vhodné porovnat z pohledu trendu vývoje. Dále by měly být vedením porovnány s konkurenčními společnostmi. Společnost by se měla zaměřit na ukazatele využívání finančních, materiálových, informačních zdrojů, tržní podíl firmy, produktivitu práce.

Společnost by měla neustále sledovat vývoj nových technologií a investovat do nich, aby nezaostávala za konkurenčními společnostmi.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti zvolené společnosti pomocí Modelu START, vycházejícího z Modelu EXCELENCE EFQM, a následně návrh opatření, která povedou k jejímu zlepšení. Pro hodnocení byla zvolena společnost zabývající se výrobou psacích a kreslicích prostředků Centropen a. s. V dnešním podnikatelském prostředí je důležité věnovat pozornost nejen finanční oblasti, ale i nefinanční. Prostřednictvím vyplněného dotazníku a objektivního hodnocení vyplynuly pro organizaci silné stránky a oblasti pro zlepšení.

I úspěšná a ekonomicky samostatná společnost musí neustále hledat příležitosti, které se v jejím okolí nabízejí. Na dotazník odpovídalo sedm respondentů ze společnosti. Z dotazníkového šetření Modelu START vyplynulo, že organizace dosáhla celkové úspěšnosti 46,59 %. Jelikož se jednalo o první hodnocení společnosti, může být tento výsledek považován za uspokojivý. Nejsilnější oblastí je kritérium Procesy, produkty a služby, kde byl hodnocen např. management výroby, definování ukazatelů a měřítek, návrhy nových výrobků dle požadavků a očekávání zákazníků. Naopak nejslabším místem je kritérium Pracovníci vzhledem k dosaženým výsledkům, které přezkoumává trendy a míru spokojenosti pracovníků společnosti. V závěru této části je pomocí grafu zobrazeno hodnocení v jednotlivých kritériích a společnosti jako celku.

Na základě odhalených silných stránek a příležitostí pro budoucí zlepšování vyplývajících z výsledků dotazníkového šetření, jsou navrhnutá opatření pro zlepšení výkonnosti posuzované společnosti. Jednotlivé návrhy jsou rozděleny do oblastí odpovídající kritériím dle dotazníku. Každá oblast obsahuje vlastní návrh a způsob, jak docílit navrhovaného opatření.

Navrhovaná opatření mohou společnosti pomoci k zvyšování spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti zákazníků, poskytování kvalitních výrobků, díky nimž firma dosáhne vyšších tržeb a většího zisku. Nyní je pouze na společnosti, jak přistoupí k novým možnostem a zda se rozhodne některé z navržených opatření využít a realizovat.

Cíl stanovený na začátku této diplomové práce se na základě výše zmíněného podařilo splnit. Zároveň věřím, že uvedené návrhy budou pro analyzovaný subjekt přínosem.

Přínosem této práce je možnost blíže seznámit společnost s Modelem START a jiným způsobem hodnocení. Do budoucna bych společnosti navrhovala hodnocení výkonnosti pomocí tohoto modelu opakovat. Pokud vedení společnosti uzná, že výsledky jsou stále lepší, navrhovala bych dále pokračovat do navazujícího programu START PLUS.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BRIXI, Eva. Cesta za kvalitou. *Iprosperita.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz/kvalita/8489-cesta-za-kvalitou-ma-pro-me-sirsi-vyznam>

Catering pro školení. *Středisko-eurocert.cz* [online]. ©2015 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.stredisko-eurocert.cz/catering.html>

Centropen [online]. ©2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://centropen.cz/#!/cz>

Ceny kurzů. *Jazykovakazachova.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://jazykovkazachova.cz/vyuka-cizich-jazyku/>

Černobílé kopírování a tisk. *Kopirovani.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.kopirovani.cz/kopirovani-tisk/cernobile-kopirovani-a-tisk/>

Český statistický úřad [online]. ©2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, xi, 322 p. ISBN 0-87584-651-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2009. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. *Úspěch*. 2009(4), 15-17. ISSN 1803-5183.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, viii, 252 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-85763-77-5.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. Brussels: EFQM, 2010, 32 s. : il., tab. ISBN 978-90-5230-522-0.

Model Excellence EFQM: EFQM [online]. Brusel, ©2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>

Model Excellence EFQM: Metodický portál RVP [online]. ©2006 [cit. 2019-0-15]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>

Model excellence EFQM. *Kvalita ve veřejné správě* [online]. ©2018 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excellence-efqm/>

Možnosti potisku. *Deštníky.cz* [online]. ©1999-2013 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.destniky.cz/moznosti-potisku/>

MICHEK, Stanislav, 2007. *Manual for self-assessment of vocational education and training providers*. Prague: National Institute of Technical and Vocational Education. ISBN 978-80-87063-04-0.

Národní cena kvality ČR - Model START. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011 [cit. 2019-02-23]. ISBN 978-80-02-02341-8. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Na_rodnych_cen_CR/STARTpdf.pdf

Národní cena kvality ČR - Model START PLUS. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013 [cit. 2019-03-20]. ISBN 978-80-02-02426-2. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Na_rodnych_cen_CR/START_PLUS.pdf

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. Národní cena kvality ČR - Model START. 2. vyd. Praha: TISKAP, 2011. 40 s.

ISBN 978-80-02-02197-1.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-02-02341-8.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7201-872-7.

Pronájem prostor. *Besedadacice.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.besedadacice.cz/kulturni-dum/pronajem-prostor/>

Schránka poštovní RADIM. *EVA.cz* [online]. ©1991-2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.eva.cz/zbozi/DOP15450/schranka-postovni-radim-26-x-31-cm-mala-seda/>

STATUT program START EUROPE – podnikatelský / veřejný sektor. Praha: Rada kvality ČR, 2015. Dostupné také z: [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/11022742-Nazev-statut-program-start-europe-podnikatelsky-verejny-sektor-celkem-stran-15-narodni-cena-kvality-ceske-republiky-program-start-europe-statut.html>

Stojan na podlahu se zásobníkem na letáky. *AZ reklama.cz* [online]. ©2014 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://eshop.az-reklama.cz/cz-detail-312162355-stojan-se-zasobnikem-na-letaky-3xa5.html>

Strategie NPK 2011-2015: Národní cena kvality ČR. In: *BusinessInfo.cz* [online]. ©2011 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/app/content/files/archiv/dokumenty/110726_Priloha_4_Narodni_cena_kvality_CR.pdf

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s.: il. ISBN 978-80-7261-200-0.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Vizitky. *Kopirovani.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.kopirovani.cz/vizitky-oznameni/vizitky/>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 248 s.: grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základní koncepce excelence.....	21
Obrázek č. 2: Model Excelence EFQM.....	23
Obrázek č. 3: Logika RADAR.....	24
Obrázek č. 4: Logo společnosti.....	35

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Tradiční versus moderní přístupy k hodnocení výkonnosti firem	19
Tabulka č. 2: Odpovědi na otázky pro dotazník Modelu START	27
Tabulka č. 3: Bodové hodnocení jednotlivých oblastí dotazníku START	29
Tabulka č. 4: Bodové hodnocení jednotlivých otázek	31
Tabulka č. 5: Bodové hodnocení výsledků	33
Tabulka č. 6: Odborné rozdělení společnosti	37
Tabulka č. 7: Výsledky společnosti v letech 2011-2017	41
Tabulka č. 8: Dotazované osoby	43
Tabulka č. 9: Bodové hodnocení – Vedení	44
Tabulka č. 10: Bodové hodnocení – Strategie	45
Tabulka č. 11: Bodové hodnocení – Pracovníci	47
Tabulka č. 12: Bodové hodnocení - Partnerství a zdroje	48
Tabulka č. 13: Bodové hodnocení – Procesy	49
Tabulka č. 14: Bodové hodnocení - Zákazníci výsledky	51
Tabulka č. 15: Bodové hodnocení - Pracovníci výsledky	52
Tabulka č. 16: Bodové hodnocení - Společnost výsledky	53
Tabulka č. 17: Bodové hodnocení - Klíčové výsledky	54
Tabulka č. 18: Celkový profil organizace	55
Tabulka č. 19: Náklady na průzkum spokojenosti zaměstnanců	59
Tabulka č. 20: Dotazník spokojenosti zaměstnanců	61
Tabulka č. 21: Dotazník spokojenosti zákazníků	70

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační struktura společnosti	37
Graf č. 2: Vývoj hospodářského výsledku.....	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník.....	I
-----------------------------	---

Příloha č. 1: Dotazník

Zde přikládám plné znění dotazníku, který byl rozdán pracovníkům společnosti Centropen, a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia oboru Podnikové finance a obchod na VÚT v Brně. Ráda bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, který slouží jako podklad pro zpracování praktické části, která je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti pomocí metody START. Tento dotazník je sestaven Radou kvality pro ČR a byl navržen proto, aby jakákoli společnost mohla zjistit na jakém podnikatelském stupni excelence (výjimečnosti - postupy v řízení organizace a dosahování vynikajících výsledků) se nachází. Dotazník je složen z 50 otázek a jeho vyplnění Vám zabere 15 až 20 minut.

Předem Vám moc děkuji za pomoc a za Váš čas.

Klára Vodičková

	D	C	B	A
1 Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
6 - 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
11 - 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 - 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 - 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 - 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
16 - 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 - 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - 3) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 - 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 - 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
21 - 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 - 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 - 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 - 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 - 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakování výskytu problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
26 - 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 - 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítko a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

29 - 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?

30 - 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

31 - 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

32 - 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

33 - 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
34 - 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 - 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 - 3) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 - 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 - 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
39 - 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 - 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 - 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 - 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 - 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
44 - 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 - 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 - 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 - 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 - 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 - 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 - 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

(Zdroj: Národní cena kvality ČR - Model START (2011))